

时间管理

时间管理

时间管理

孙宗福
李 飞 编著
王素琴



中国商业出版社

时 间 管 理

——管理者的生命

孙宗福 李飞 王琴素 编著

中国商业出版社

时间管理

——管理者的生命

孙宗福 李飞 王琴素编著

**中国商业出版社出版发行
新华书店总店科技发行所经售
人民交通出版社印刷厂印刷**

**787×1092毫米32开 7.625印张 172千字
1988年11月第1版 1988年11月北京第1次印刷
定价：3.50元**

ISBN 7-5044-0188-9/F·115

前 言

在人类社会的一切领域，在整个星球宅宙，有一个无影无踪，无声无息的奇妙东西贯穿其间，它无处不在，与世间一切紧密相关。可以说，它存在于一切之中，这就是时间。

随着社会和科学技术的发展，时间的价值与日俱增，人们的时间观念也在逐步更新。近年来，“时间就是金钱，效率就是生命”的格言，被人们奉为工作、生活的准则，为越来越多的人所认识。浪费时间就是缩短生命，节约时间就是延长生命。在工作中，在生活中，在人类的一切活动中，人们都在为争取时间而拼搏，为争取时间去探索人类社会与大自然的奥秘。

当今世界的科学技术日新月异，经济迅速发展，人类正在与时间赛跑。我们需要追回耽误的时间，需要弥补与世界先进国家科学技术、经济等水平上的“时差”。经济的落后，宏伟的目标，世界形势的急速发展变化，都要求我们必须把时代钟表的发条上紧，必须珍惜时间，讲求效率。

列宁说：赢得时间就赢得了一切。目前，我们正在进行社会主义现代化建设，全国各族人民，特别是各级管理者，都要有这种赢得时间的紧迫感和责任感。

时间是宝贵的，应当十分珍惜。但这决不意味着要使人变成被迫注意时间的人，或者变成忙忙碌碌及过分追求效率的人。我们编著《时间管理——管理者的生命》一书的目的，在于通过学习时间管理，有益于管理者安排好可控时

间；并通过时间管理，努力将更多的非可控时间转变为可控时间，从而更有益于管理者安排好短程目标及远程目标。何事当先，何事次之，制定好每天的作息时间表，使管理者的工作、学习、生活更有节奏感，从而把事情做得更好、更富有弹性、更加顺利。

本书中的管理者是一个广义的概念，不仅包括经济管理者，行政管理部门、事业单位的管理者，还包括科研机构、大专院校的管理者，甚至包括社会上的每个公民。因此，适合于任何领域的管理者阅读。

本书共分五章，前两章主要阐明时间和时间管理的基本理论，后三章主要是阐述具体的时间管理。

时间管理作为一门新兴的学科，在我国还刚刚起步。本书也仅仅是探讨时间管理的一个尝试，加之笔者水平有限，在体系、内容、行文等方面，错误、疏漏在所难免，敬请读者批评、指正。

在本书编写过程中，引用了国内外许多专家学者的研究成果和报刊材料，在此深表谢意。

编著者

1987年3月

目 录

第一章 时间管理——管理者的生命	1
第一节 人类在漫长岁月中认识时间.....	1
第二节 时间就是生命.....	5
第三节 时间管理就是效率.....	13
第四节 浪费时间因素的分析.....	24
第二章 时间管理素质	32
第一节 时间管理观念.....	34
第二节 时间管理知识.....	41
第三节 时间管理能力.....	45
第四节 时间管理技巧.....	49
第三章 时间管理的原则和方法	51
第一节 时间管理的基本原则.....	51
第二节 时间管理——ABC 控制法	58
第三节 时间管理——系统分析法.....	69
第四节 时间管理——运筹法.....	81
第五节 时间管理的其它方法.....	100
第四章 工作时间管理	112
第一节 合理分配工作时间.....	112
第二节 会议时间管理.....	132
第三节 公文和信件时间管理.....	147
第四节 电话时间管理.....	163
第五节 会客时间管理.....	173
第五章 闲暇时间管理	183

第一节	科学安排闲暇时间.....	183
第二节	睡眠时间管理.....	196
第三节	饮食时间管理.....	205
第四节	社交时间管理.....	216
第五节	娱乐时间管理.....	225

第一章 时间管理—— 管理者的生命

第一节 人类在漫长岁月中认识时间

处于蒙昧中的人类,对于自然界中的一切,均视为谜。在生活实践中,人们早就发现日有升落,月有圆缺,农作物的生长成熟,气候变化,自然规律、社会发展变化规律等都有内在的联系。但人们不了解其中的奥秘,往往把时间观念归之于神。

古时候,特别是远古时代,神话作为一种意识形态,虽然只是一种幻想,却反映了原始人类改造自然的朴素想象,当然也反映了他们对自然界的认识程度。正如马克思所指出的,

“任何神话都是用想象和借助想象以征服自然力,支配自然力,把自然力加以形象化。”^① 在我们探讨时间的起源时,就会看到“科学思维的萌芽同宗教、神话之类的幻想的一种联系”。^②

关于时间的起源,国内外有着许多传说。它们共同的特点是同宇宙起源的神话联系在一起。在我国,可以追溯到盘古开天辟地的神话之中,据《三五历纪》载:“天地浑沌如鸡子,盘古生其中。”后来,盘古把太阳和星星分浑沌的悬崖凿开,“阳清为天,阴浊为地”。于是,创造了宇宙,时间长河之源也就从此开始了。公元前22世纪,还有许多关于羲

^①《马克思恩格斯选集》第2卷第113页。

^②《列宁全集》第38卷第275页。

和的趣事。羲和是个负责观象授时、确定时间的官。据《尚书·尧典》载，羲和专管“历象日月星辰，敬授人时。”当时，观象授时在农业生产中起着重要的作用；在今天，我们仍然把确定、保持并提供时间的工作称为授时。

在古罗马，有关于包罗万象的门神雅努斯的传说。雅努斯是个守天宫的门官，每天清晨把天宫的大门打开，让阳光普照大地，一到黄昏即将大门关上，于是夜幕就降临了。不仅如此，雅努斯还象征着每年每月每天的开始和结束的神，在拉丁文中还有把每年的正月称为“雅努阿里乌斯月”的记载。

在古代埃及的神话中有这样一个传说，大地是一个叫西布的神，天穹是一个叫吕帚的女神，西布和吕帚非常好，他们相连在水中，后来有一个新的大气神舒在水中出现了，并把西布和吕帚分开，从此创造了天地。从这时起，时间之神索思就开始计数时间。在埃及的历法年里每年第一个月就是以“索思”命名的。据说在埃及还有“校时”神之说。“校时”神，就是埃及历史的推算编订者。在北欧古代斯堪的纳维亚人的传说中有日、月、白昼、黑夜四神。日神、月神分别驾着金车驮太阳、月亮，白昼神驾驶着光芒四射的马拉车，黑夜神驾驶着一辆黑车在天空巡视。四神还指派了暮、半夜、晨、上午、下午神。在古希腊关于时间神的传说就更多了，据说有一个叫“时祖”克朗斯的农神，是宇斯之父。他手中的镰刀被视为划分年的工具，他只活一年，生于年的开始，死于年的结束，新年一到又重新诞生。古希腊也有日神、月神、年神、世纪神和四季神的传说。日神、月神、年神，世纪神都是太阳神福玻斯的护从神，四季神中年轻的称春神，头戴鲜花，夏神戴着黄金谷穗的花冠；秋神则面容如醉；冬神则卷发雪白如同冰雪。古希腊还有生有双翼看守天宫大门的时光神，掌握时

间顺序的女神等传说。

对神的崇拜莫过于宗教，宗教把一切（当然也包括时间）都归之于神的创造和安排。《圣经》记载，耶和华创造世界，从此有了白昼、黑夜，有了早晨、傍晚。宗教把上帝动用了创造世界念头的那一瞬间称为“永恒的一瞬”。美国人的时间观念很强。他们认为，时间就是金钱。这一点也可以追溯到他们的祖先清教徒的影响。清教徒祖先认为，浪费时间是邪恶的，是自甘堕落。19世纪当美国进入工业化时代时，时间的价值观念就成为清教徒给美国人传统观念的一部分；所以至今美国人仍把时间同工作联系起来。

随着社会的不断发展，人类对时间的认识逐步从神话中解脱出来，开始具有了科学的成分。战国时期，尸佼说过：

“四方上下曰宇，古往今来曰宙。”往古今来包括时间的过去、现在、将来三个时态。在《墨经》上，后期墨家把时间解释为“久”，“久：弥异时也”（注：即包括一切具体特定的时间）“久：含古今且莫（注：莫即暮）”德国哲学家康德把时空观比喻为用来观察事物的一副眼镜。他认为，在人们意识之外的时间是没有的。自从马克思主义辩证唯物主义世界观确立后，对时间的奥秘才有了正确的解释。马克思主义认为，世界上的物质在不断运动，时间和空间是运动着的物质存在的两种基本形态。列宁则更明确地指出：“世界上除了运动着的物质，什么也没有，而运动着的物质只有在空间和时间之内才能运动。”^①

人类在认识时间的基础上，开始运用并计量时间。最初只是记载某一事件在何时发生，如发生在白天、黑夜或是春、夏、秋、冬。在实践中，又逐步认识到时间的持续性；同时

^①《列宁全集》第14卷第179页。

性；先后顺序，以及物质运动中时间的内在联系。在实践中，人类还发现，时间是可以计量的。大约在三四千年以前，我们的祖先就发明了日历这种以日为单位的计量方式，测定了一年的周期是365天。《尚书·尧典》记载：“期三百有六旬有六日，以闰月定四时成岁。”我国夏朝就有了《夏小正》的历书。长期以来，世界不少地区和国家也流传着几百种历法，如埃及历、罗马历、伊斯兰教历等。

时间不仅可以计量，而且也是有规律可循的。我国唐尧时代的《土壤歌》有“日出而作，日入而息，凿井而饮，耕田而食”的记载，这说明了人类最初的时间观念是同地球与太阳相对运动规律联系在一起的。后来，人还得出了春播种，夏秋收，冬季闲的规律来。我国汉字“时”的偏旁“日”，古字为“𠂔”，意思是日头越来越高。在北京故宫午门前有一座圆形的日晷，就是利用太阳光在日晷盘中心日晷针的投影原理制作的，这是古老的计时工具。这种以太阳为计时依据的时间称太阳时。时至今日，我国劳动人民，特别是不少地区的农民，仍沿用计时日晷作为作息的依据。

在生产活动中，人们在利用日、月、年时，仍感不能满足需要，于是在时间的计量上又出现了“时”的单位，人们将昼夜各分为12等分，每一等分为1时。在宋朝又出现了机械钟。1583年，意大利的天文学家伽利略提出了摆的原理，于是摆钟出现了。摆钟的出现，又使时间有了分与秒之说。到了1902年，世界上又出现了机械手表；20世纪50年代，手表又进入电子表、原子钟时代。随着科学技术的飞速发展，钟表越来越走向科学化、精密化。现代的石英钟走时准确误差极小。据计算，每昼夜只差 1‰ 秒。原子钟的精确度更高，几万年至几十万年仅差1秒。

在科学技术腾飞时代的今天，人们对时间的认识和利用，不是停留在年、月、日、分、秒上，而且又测量出百分之一秒，千分之一秒，万分之一秒，甚至几亿几十亿分之一秒的时间。随着经济发展的需要，又出现了分秒、毫秒(千分之一秒)、微秒(百万分之一秒)、微微秒(百万分之一微秒)。目前，运用科学仪器还可以测量百年、千年、万年，甚至是亿年以上的时间。

总之，人类对时间由不认识到认识，由被动地跟着时间走，到科学地计量时间、运用时间、主宰时间；由信奉时间之神，到揭露时间之谜，并科学地测量运用时间，使之为人类社会发展服务。这中间经历了漫长的岁月，毫无疑问这应该是一个历史的奇迹。

第二节 时间就是生命

一、时间的含义

人类在时间的长河中生存。

人生的一些重要经历，如幸福的童年生活，风华正茂的青年时代，以及事业上的成功与失败，无不有时间记载。但对于这样一个离不开的时间问题，回答起来却又使人感到茫然。在相当长的一段时间里，人类没有找到“时间”的科学定义。人们只是从不同的角度，不同的立场去猜测，去遐想。古希腊哲学家亚里斯多德在公元前4世纪时，就曾长叹：“我们周围自然界中的不了解的事物中最不清楚的就是时间，因为谁也不知道什么叫时间和怎样控制时间。”北非希波的主教奥古斯丁在1500年前，对时间就作过颇多的研究。他说：“当人们还没有问起我关于时间时，关于时间我完全知道，但是一经叫我解释时间，那才知道，关于时间我

什么也不知道。”在对时间的研究中，不少学者都陷入了唯心主义的泥坑。在马克思以前，国内外不少学者虽曾多次立著或撰写有关时间的文章，但任何人没能以令人满意的语言给时间下一个恰当的定义。只有马克思、恩格斯确立了辩证唯物论的世界观时，对时间的概念有了辩证唯物论的解释。

尽管人们对时间众说纷纭，褒贬不一，但时间毕竟有它本身的固有属性。

所谓时间，就是物质存在的一种客观形式，由过去，现在，将来构成的连绵不断的系统，是物质的运动、变化的持续性表现。因此，衡量时间，总是用物质运动的周期作为尺度。地球自转一周的时间是1天，即24小时；绕太阳公转一圈的时间是1年，即365天。地球的自转与公转并不是时间产生的原因，只是计算时间的方法或单位。美国科学幻想影片《超人》中有一个情节，使地球倒转，让时间往回走。这种观点当然是不科学的。时间是一个古老的概念，又是永恒的概念。没有时间，物质就不能存在，也就没有世界了。物质运动的过程和前后联系是客观的。时间总是如流水，一去不复返。时间具有客观性，因为物质具有客观性，而它是物质存在的形式。任何一种事物都经历着产生、发展和消亡的过程，这个过程连续性就表现为时间，是客观存在的。时间具有无限性，因为物质世界是无限的。作为物质存在形式的时间也是无限的。物质世界是永存的，因而时间也是永存的。物质运动是永恒的、无限的发展过程，没有开端和终结，所以时间也没有开端和终结。但对于某一具体事物、具体对象来讲，时间又是有限的。例如，一个人有其出生、成长、衰老和死亡的过程，从生到死是可以计算的，是有限的时间。本书所研究的中心也是有限的时间管理，但这不排除

解物质运动时间的无限性，因为它有助于理解时间的客观性，从而科学合理地使用时间。

二、时间的特性

（一）时间是一种特殊资源

时间是一种资源。因为它参与了人类的一切物化劳动，作为价值的本质，实质地决定着劳动成果。正如巴尔扎克所说的那样：“时间是人的财富、全部财富，正如时间是国家的财富一样，因为任何财富都是时间与行动化合之后的成果……。”但时间又不是一般的资源，而是一种特殊的资源。说它特殊，是因为时间即看不见，又摸不着，无处不有，无事不在；说它特殊，因为它永远缺乏却又无法替代；说它特殊，还因为它无偿地提供给每个人，年年、月月、日日、时时，时间对每个人的赠予都是十分公平的。它不能被停止、压缩、扩大和调整，任何人无论到什么地方，采取何种方法也租不到、借不到、买不到时间，也决不能用任何手段去取得更多的时间；而时间只能在不同的人那里显示出人们创造价值的差别。这是因为，时间的特殊运动形式，“其内部都包含着本身特殊的矛盾，这种特殊的矛盾，就构成一事物区别于其它事物的特殊本质。这就是世界上诸种事物所以有千差万别的内在原因，或者叫做根据。”^①

（二）时间具有两重性——直线性和循环性

时间，是一条伸向无穷的直线，即不能重叠，又不能改变现状，它是一切事的公共尺度。

但是，古老的观点仅仅强调时间的循环性，认为时间是无限的、低廉的、重复发生的，致使办事情今日推明日，这月推下月，子年推丑年。随着社会的发展，人类在实践中逐渐

^①《毛泽东著作选读》甲种本第65页

认识到时间是有限的、宝贵的，是一去不复返的。古往今来，多少名人曾对时间的流逝发出感叹。清朝钱泳在《要做就做》一文中，曾引用人们熟悉的《明日歌》，足资世人永诫：

“明日复明日，明日何其多！

我生待明日，万事成蹉跎！

世人苦被明日累，春去秋来老将至。

朝看水东流，暮看日西坠。

百年明日能几何，请君听我《明日歌》”。

世界著名诗人奎士特的诗云：

“再见，先生，请原谅，我没有时间。

我决意回来，我不能等候，我没有时间。

我必须结束此信——我没有时间。

我本乐意帮助你，但我没有时间。

我才能接受，因为没有时间。

我无法考虑，我无法阅读，我太忙，我没有时间。

我很愿祈祷，但我没有时间。”

唐朝大诗人李白《白头吟》中有这样两句诗：“东流不做西归水，落花辞条羞故林。”讲的就是时间的不可逆性或一去不复返性、单向性。

时间应该是直线性和循环性的结合。直线性说明时间一去不复返；循环性说明时间周而复始。然而，人生是有限的，每一个人所拥有的时间是不不断消逝，有减无增的。人不能两次度过同一时间，正当人们说“现在”时，“现在”已经飞往九霄云外了。陆游诗云：“恨无壮士挽斗柄（注：斗柄系指北斗星的第五、六、七星，挽斗柄比喻挽住时间流逝），坐令车指催年华。今朝零落已可惜，明日重寻更无迹。”这就是人们对时间直线性的反映。就循环性来看，也

是有限的循环。人的一生包含的只是一定数量的循环，即使是老寿星，活到一百岁，也不过是一、二百次的年循环，循环一次，它的寿命就减少一年。美国人爱默生先生说得好：

“上苍赐给世人的时间是有限的。究竟怎样赐给我们呢？是一下子就赐给我们一千年吗？不，是把时间均匀地分成一个个早晨。”自然，我们切不可只强调时间的循环性而忽视其直线性。当然，只有充分了解认识时间的直线性 and 循环性，才能更好地帮助我们分阶段地安排工作，更好地珍惜、利用时间。

(三)时间的短缺性

随着社会的发展，人类的进步，人们不仅要去做更多的工作，而且还应该有较多的闲暇时间从事娱乐、社交等，这也是社会进步的标志。但时间并不通情达理，而是随着社会的发展，人类的进步，时间的供需矛盾也日益突出。尽管人们都在抱怨时间不够，但却无法通过市场来满足对时间的要求。时间既买不到，也无法储存，更不能使时间倒转。因此，时间对人类来讲，永远处于供不应求的状态。长期以来，人们流传着富兰克林珍惜时间的故事：一天，富兰克林报社前面的一个商店里，一个男人问店员：“这本书多少钱？”答曰：“一美元”。这个男人为少付些钱，一定要见正在报房里工作的富兰克林。当见到富兰克林时，那个男人又问那本书的价钱，富兰克林说那本书的最低价是1美元25分，并说：“我情愿倒给你1美元，也不愿意离开我的工作。”那个男人不想争吵了，又问了那本书的价钱，富兰克林答道：

“1美元50分。”那个男人只好把钱放在柜台上，拿着书迅速离去。

有人曾生动地比喻，假如世界上有这样一家银行，每天在你的帐户里存入86400元，限定当天用完，否则第二天自

动报销。他相信，大家会充分地去花这些钱。然而，在“时间就是金钱”的当今社会里，对于时间的充分利用并不是人人如此。时间就是这样一家银行，它每天给你 86400 秒钟，每天夜里把你没用完的时间销掉，不准把余数记帐。

尽爱时间是短缺的，但有些人并没有把分分秒秒的宝贵资源充分地利用起来，这说明这部分人并没有真正认识到时间的短缺性。

（四）时间具有不间断性与间断性

时间是在无数间断中不间断地运动着。时间这一特性表面看来似乎是矛盾的，就其实质来看，二者又是统一的。列宁指出：“运动是时间和空间的本质，表述这个本质的基本概念有两个：（无限的）不断性（Kontinuität）和‘点截性’

（= 不间断性的否定，即间断性）。运动是（时间和空间）不间断性与（时间和空间）间断性的统一，运动是矛盾，是矛盾的统一”^①列宁所指的点截性，点即时刻，截即时段，二者都表现为时间的间断性。

时间由时段与时刻两部分内容所组成。时段（时距）表示时间运动的持续、阶段，如 1 世纪，1 年，1 天，1 小时，1 分钟，1 秒……。时刻表示即时时间，也就是说表示一瞬间时间所处的位置，如 6:00，7:30，15:20'15"，20:45'50"……。时刻寓于时段中，二者都表现为时间的间断性；但时段有持续性，而时刻只有循环性，没有持续性，如 8:30 只意味着即时时刻，不意味持续的时间。而时段有持续的区间，如 1 小时意味着 60 分钟的区间。

人世间，整个宇宙，时间是不间断的，具体的。而个别事物时间却是间断的，有始有终的。但很多个别事物时间的

^①列宁《哲学笔记》第 283 页

始终又构成了时间的不间断性。时间的这种特性对于管理者的目标管理，合理地安排工作、休息都是十分必要的。

三、管理者与时间

时间是物质运动、存在的形式。人是物质，是高级动物。人类活动以及运动，根本不能离开它的存在形式——时间。具体地讲，人类社会的出现，就是在一定的时间里，人类社会的发展进化也是时间的延续。具体到某一个人，自他出生到死亡的整个生存过程中所从事的一切活动，都是在消费时间。时间衡量着一个人寿命的长短，不能想象人离开时间会成为什么样子。

因此，管理者不能违背时间规律，即要受到时间的制约。如果有谁说他可以让历史的车轮倒转，可以使今天回到昨天，人们一定会说他无知，或者是个疯子。时间是客观的，时间的规律也是客观的。时间是一往无前的，是循环的，是无限的，又是有限的。不认识这些规律性的东西，将永远是时间的奴隶，而决不会成为它的主人，只会在时间规律面前碰得头破血流，受到时间规律的惩罚。

管理者受到时间的制约，并不等于管理者在时间面前无能为力，管理者可以并且能够管理时间。高尔基曾经说过：

“时间是最公平合理的，它从不多给谁一分，勤劳者能叫时间留下串串果实，懒惰者能让时间留给他们一块白发、两手空空。”现在，时间效益对每个管理者的赠予是不同的，这就取决于每个管理者时间的能力如何了。

管理者可以管理时间。每个管理者都象股东一样拥有时间，是时间的主人。管理者可以把时间任意分配，随意利用，或者学习，或者娱乐，或者工作，它绝不会提抗议。

管理者可以管理时间，因为人是有思想并能按照一定的

目的进行活动的高级动物。因此，管理者有能力管理时间，并且可以不断增长知识，熟练地掌握各种管理技巧，科学地安排时间。

事实已雄辩地证明：人是可以管好自己的时间的。法国著名科普作家儒勒·凡尔纳每天5点起床，一直写到晚上8点。这15个小时中间，只用饭休息片刻。就这样，在40年的写作生涯中，他记了2万册笔记，写了科幻小说104部，共七八百万字，真可谓时间的“富裕户”。

不仅健康人能够管好时间，即使是残疾人也能管好自己的时间。如苏联全身瘫痪、双目失明的奥斯特洛夫斯基用整个生命写出了《钢铁是怎样炼成的》；瑞士数学家欧勒不断地演算，竟算瞎了眼睛。俄国作家车尔尼雪夫斯基在狱中完成了长篇小说《怎么办》。

因此，有效管理者，首先应该是时间的有效管理者。管理者既不能违背时间规律，也不能在时间面前表现得无能为力，成为时间的奴隶。梁启超在《新民说》中写道：“人之一生，如以数十年行舟于逆水中，无一日可以息。又不徒一为然也，大而至于一民族，更大而至于全世界，皆循兹轨道，而日孜孜者也，其希望愈远，其志乃愈大者。”中国的希望在于我们日日孜孜不倦的奋斗之中。在我们向社会主义四个现代化“四化”腾飞的年代里，我国维吾尔族青年诗人烈士鲁特夫拉·木塔里甫的诗云：

“岁月，那么慷慨地给姑娘们带来了皱纹，
给男人们带来了满腮的胡须，
但是，不能咒骂岁月，
让它流过去吧，这是必然规律。
人们不会放松时间，

把戈壁变成绿洲的还是人们的双手。

岁月的胸襟辽阔，机会无穷，

山一般重大的事，还是在岁月里耸立。

你瞧，昨夜还是那么幼小的婴儿，

啊！今天他就会站起来走路了！

战斗的人们追随着战斗的岁月，

一定会留下他战斗的子孙；

昨晚为幸福而牺牲的烈士墓上：

明天一定会布满悼念他的花丛。

尽管岁月给我带来了胡须，

但我会 在岁月怀抱里锻炼自己。

岁月之海，尽管你的浪涛那样汹涌起伏，

我们的舰队一定会突破你的浪头。

尽管你以飞快的速度想恫吓我们，

但是，创造必定会使你衰老——

这就是我们对你的答复。”

鲁特夫拉·木塔里甫的诗，道出了中华民族的心声，为了事业，为了子孙后代，我们必须珍惜时间，增强时间观念，集中精力，集中最宝贵的时间处理最重要的事情，科学地安排时间，争分夺秒地运用好这一最稀有的资源。在工作、生活、娱乐、学习中，让我们每个人都记住美国诗人惠特曼的“我现在的这一分钟是经过了过去无数亿万分钟才出现的，世上再也没有比这一分钟和现在更好”的一句名言吧！

第三节 时间管理就是效率

一、时间管理势在必行

实现时间管理的现代化，对于加速发展我国社会主义经济，提高管理人员的工作效率，取得最佳经济效益，具有重要的意义。

(一)实现时间管理现代化是社会的要求

1.是加速社会主义现代化建设的要求。现阶段，我国正在进行社会主义现代化建设，时间就是效率，时间就是金钱，有了时间，我们就可以争分夺秒地进行建设，就可以取得经济建设的迅速发展。只有珍惜时间这一特殊资源，用现代化的管理手段去管理时间，才能取得较大的经济效益。

2.是管理现代化的要求。随着有计划的商品经济的日益发展，商品越来越丰富，商品流通越来越发达，越来越迫切要求现代化管理。而现代化的时间管理又是现代化管理的重要内容。没有现代化的时间管理，管理现代化只不过是一句空话。

目前，我国的时间管理还没有被足够的重视，致使时间管理一是失控，二是缺乏定量，工作推着干，有些象小农意识，“天亮上工，天黑收工”，大量地浪费时间，成了现代化管理的严重障碍。

3.是建设社会主义精神文明的要求。无论是建设高度的社会主义物质文明，还是建设高度的社会主义精神文明，都需要时间。现代化的时间管理，可以节约大量时间。节约的时间，一方面可用于物质生产活动，生产出更多高质量的产品，繁荣社会主义市场，不断提高人民的物质文化生活水平；另一方面，可以腾出更多的闲暇时间投入精神文明活动，从事旅游、娱乐、体育锻炼、社交、学习等活动。闲暇时间的多少，是衡量一个社会先进与否的重要标志之一。目前，我国许多人除了8小时工作之外，还要加班加点，从事繁重的家

务劳动,很少有娱乐与社交时间,这不利于社会进步与发展。

(二)实现时间管理现代化是管理者的要求

1.是管理者节省时间的重要途径。目前,世界各国的大多数管理者无一不在抱怨时间不够,繁忙的工作压得人们喘不过气来,迫切要求增加一些时间,而时间又是一个定值,唯一的办法,就是对时间进行现代化的管理。节省的时间,可用于人们所需要的工作、学习、娱乐或社交,以解决管理者对时间的迫切需要。

2.是管理者成败的关键。美国在对3000名经理的调查中发现,大多数成功的管理者都做到了有效地管理时间,即一方面精确地安排时间,使时间的浪费减少到最低限度;另一方面是限定自身的工作范围,并将范围内的工作尽量做好。目前,许多部门都把时间管理能力作为考核管理者的重要标志之一。哈佛《企业管理百科全书》把对时间的有效利用列入成熟管理者的九项标准之一。因此,没有现代化的时间管理,管理者是不可能取得管理工作的成功的。不会管理时间的人,他一定什么也不会管理。

3.是管理者摆脱干扰与烦恼的灵丹妙药。在复杂的经济活动中,管理者很难完全避免干扰及由此带来的各种烦恼。当你在思考一个重大问题,是不愿被别人打断的,可偏巧被你的下级或上级打断了。由于你不能支配自己的时间而积压了工作,产生了烦恼。怎么办?最好的办法就是对时间施以现代化管理。这样,会减少你的干扰及由此而带来的烦恼,使你加倍地工作,集中精力处理该你处理的大事。

二、管理者的时间分类

从总量上讲,管理者的时间同其他人一样,都是一个常数,如1天等于24小时,但在管理活动中每个管理者用于工

作的时间长短是不同的，各自具有自己的特点。

管理者的时间，根据其性质、特点等可作如下分类：

(一)按管理者时间的性质可分为工作性时间和闲暇性时间

工作性时间就是管理者从事工作的时间。在我国一般实行的是8小时工作日，包括管理性工作时间和作业性工作时间。8小时以外的时间称为闲暇性时间，包括满足生理需要时间和满足心理需要时间。

人的需要是多层次的。按照马斯罗需要层次论的观点，人的需要可分为五个层次，即：生理需要（如吃饭、居住、婚姻、疾病的治疗等）、安全需要（如人身安全、环境安全、经济安全等）、社交需要（如友谊、情感、归属等）、心理需要（如自尊、尊重、权威、地位……）、自我成就的需要（如胜任感、成就感……）。以上五种需要层次是由低级到高级逐级上升的（见图1-1）。

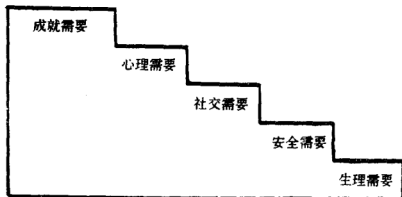


图1-1 马斯罗需要层次论图

人们的需要并非永远固定在某一需要层次上，而是因人而异的。即使是同一个人，在不同时期也有着不同的需要层次。据国外推测，1972年美国有20%的人，其需要处于第一、二层次，他们对于劳动报酬表示关心；大约80%的人的需要处于

第三层次；只有不到1%的人，其强烈需要处于第四、五层次。

美国心理学家戴维斯在美国曾作过如下预测：（表1-1）。

表1-1

占优势需要的层次	该层次占优势需要的人数占总人数的百分比	
	1935年	1995年
I 生 理	35%	5%
II 安 全	45%	15%
III 社 交	10%	24%
IV 自 尊	7%	30%
V 自我实现	3%	26%

以上两例对美国人需要层次的预测的数字不一定准确，但从中可以发现：随着社会的发展和生产力的提高，人们对精神需要所占的比例将越来越大。

了解需要层次理论，对管理者的时间管理是非常必要的。管理者要根据人的不同时期的需要层次合理安排时间，以取得事业上的更大成就。

（二）按管理者的时间效率，可分为有效时间和无效时间

有效时间，是指为促进既定目标实现的活动所用的时间，包括必要的工作时间和闲暇时间；无效时间，是指阻碍既定目标实现或与既定目标的无关活动所占用的时间，包括不必要的工作时间和闲暇时间。

把管理者时间分为有效时间和无效时间，对于有效地利用时间有着重要的意义。通过记录自己的时间，集中自己的时间，管理自己的时间，从而可以评价管理者时间的有效率和无效率。其公式是：

$$\text{管理者时间有效率} = \frac{\text{有效时间}}{\text{总时间}}$$

$$\text{管理时间无效率} = 1 - \text{有效率} = \frac{\text{无效时间}}{\text{总时间}}$$

管理者时间有效率越高，说明时间利用得越好；有效率越低，说明管理者的时间利用得越差。时间无效率则恰恰相反。

(三)按可控性划分，管理者的时间可分为可控时间和不可控时间

可控时间，是指管理者在自己权限内可以自由支配的时间，如公司经理对于公司内部可以安排的工作会议、阅读文件、接待计划内来访等所用的时间，都属于可控时间；不可控时间，是指管理者受职权的限制，而不能自由支配的时间，如参加上级召开的会议的时间，计划外接待访客时间，突然性的工作时间及接电话时间等。

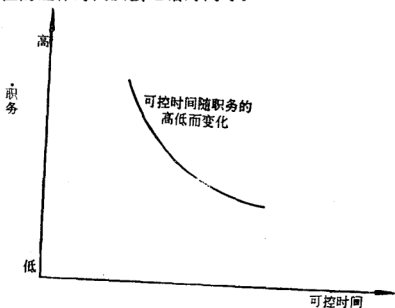


图1-2 可控时间与职务关系曲线图

从一些发达国家的情况来看，管理者的不可控时间大于可控时间。管理者职务越高这种现象越明显，也就是管理者的职务越高，其可控时间越少，不可控时间越多（见图1-2）。

把管理者的时间分为可控时间与不可控时间的目的，在于尽量把不可控时间变为可控时间，高效率地花费可控时间，这也是鉴别管理者能力大小的重要标志之一。

三、时间感与管理者

虽然时间对于每个人的赠予都是公平的，但管理者对时间的感觉并不相同。“欢乐嫌夜短，寂寞恨夜长”，就是这个意思。而管理者的时间并不如此简单，因为人们常常把文化、修养从自己的性格、特点、生活态度投影于时间感上，管理者的时间感如何，可以大体评价他的工作效率如何，以此来评价他是不是有效的管理者。

（一）时间感与成就欲

时间感，就是人们对时间的各种感觉，或快或慢，或白天或黑夜。成就欲，就是人们想获取成就的欲望，它驱使人们获取某种成就，经过百折不回地努力，克服重重障碍，达到目的。成就欲的满足，不仅在于获得成就后所享受的物质上和精神上的满足，而且在于为取得成就而奋斗的整个过程中，特别是对于那些前人还没有取得成就的整个过程的满足。

管理者必须有较高的成就欲。这样，他才会制定出一个高标准，努力去做不易做成而又值得做的事情。为了他的目标，可以辛勤努力地工作，不怕困难，敢于冒险。调查表明，有效的管理者都具有较高的成就欲。

时间感与成就欲密切相关。成就欲高的人，把时间看作是行动、方向与价值，倾向于使用“开朗、尖锐、活泼、紧张、迅速”等词来形容时间，对时间的经过比较担心，一般

地把过去的事件回忆得与现在更接近些，常常把经历的时间判断得比较准确或稍为长久。总之，成就欲望强烈的人能引起很强的时间观念，从而产生对时间管理的行为，进而达到时间管理的目的，以争取在有限的时间内在事业上取得更大的成就。因此，管理者应具备成就欲高的那些时间感而不应相反。

（二）时间感与果断性

果断性，是指人们决定问题、办事情干脆利索。这是任何一个管理者都必须具备的素质。在现实生活中，一些管理者对问题“踢皮球”，一拖再拖，一直拖到不能解决为止。他们往往把时间看做是“平静的海洋”，而不是“逃跑中的“贼”，“飞行中的鸟”，致使问题成堆，遇事犹犹豫豫，该拍板的不拍板，不必要地花费大量时间，给工作带来严重损失。这是都由于管理者缺乏果断性所造成的后果。

现实生活要求管理者应具有哪些与果断性相适应的时间感呢？国外对时间感的测验是：

测验一，时间的隐喻：

你喜欢那一种形象？

（1）平静的海洋；

（2）飞驰中的骑马人。

成就欲高和果断性强的人选择（2）而不是（1）。

测验二，时间的描写：

下列哪些形容词最适于你对时间的描写？

尖锐、活泼、空虚、缓和、迅速、紧张、阴郁、开朗、寒冷、深厚等。

成就欲高的人回答是：“开朗、尖锐、活泼、紧张、迅速”等词。

测验三，检查你的表：

研究表明，成就欲高的人往往戴走得快些的表，而成就欲低的人往往戴走得慢的表。当然表的快慢主要是受表本身质量的影响。

上述测验仅仅是一般方法，任何事情都不是绝对的，有时也会出现相反的情况，仅供管理者参考而已。

四、管理者的时间管理的发展阶段

随着人类社会的发展，时间不断增值，时间的管理也日趋被人们重视。对时间的管理和生产力的发展是密切相关的。在原始社会，由于生产力水平很低，人们对时间的概念也只是白天和黑夜，白天狩猎，晚上休息，只是被动地听从时间的安排，尚未认识到时间是一种资源。时间对人们的生活远不及空间的影响大，可以说人们只是在无意识地管理着时间。

随着生产力的发展，首先在农业生产中有了节气的概念。工业化的发展，特别是现代工业对时间的要求则更精确严格。在科研领域，则以1/亿万秒为计算单位。这些不同时期对时间的要求，形成了对时间管理的不同阶段。概括国内外学者对时间管理的分析，大致可分为三个发展阶段：

（一）时间记录阶段

19世纪以前，管理时间方式主要是时间记录。管理时间的观念主要是把时间看作是重复发生的圆形循环，在管理中不限定时间，仅开始用时钟记录时间。

这个阶段基本上属于粗放的体力劳动管理阶段。人们在认识时间对生产力的限制作用的基础上，制定了“农闲”、“农忙”、“汛期”、“采伐期”，并用来确定职工的工资、地租、税收等的时间管理。

（二）科学管理阶段

19世纪末到20世纪60年代，人们管理时间的观念发生了

突变，认识到时间是直线向前飞逝的，是一去不复返的。时间管理开始定量化并实行了对体力劳动时间的控制。

这个阶段基本上属于精确的体力劳动管理阶段。这是工业化生产的客观要求。工业生产的一大特点是社会化，不同工厂、企业、工序要在时间上衔接一致，以避免生产的混乱状态。因此，对工人的劳动时间要精确地加以管理。这个阶段以20世纪20年代美国实行的泰罗制为标志。

(三)现代管理阶段

从20世纪60年代开始，人们已把时间看作是珍贵的稀少的资源，时间管理开始走向科学化、定量化及对脑力劳动时间的控制。

这个阶段基本上属于精确的脑力劳动管理阶段。随着现代科学技术的高速发展，脑力劳动的价值越来越高，社会财富的增加已逐步由依靠外延扩大再生产转向主要依靠知识。据美国统计，1948~1973年的25年中，社会财富的增加有2/3来自劳动人数的增加和教育水平的提高；而在70年代新增加的1900万名职工中，在商品生产部门的只占11%，而国民经济生产总值却增长了2.5倍；1976年仅信息经济成分就占国民生产总值的46%，占收入的53%。这充分说明了脑力劳动创造的财富已超过了体力劳动。随着生产力的发展，这种差距必将进一步扩大。这表明，只有精确管理脑力劳动时间，对脑力劳动定量化，才能进一步提高劳动生产率，从而为社会创造更多的财富。

目前，我国正处于时间管理发展的第二阶段。从体力劳动时间管理向脑力劳动时间管理的转移还没有完成，尚未进入时间管理的第三阶段。即现代化管理阶段。随着社会主义“四化”建设的实现，我国的时间管理必将随之进入现代化

管理阶段。

五、管理者的时间管理

时间管理,简单说来,是指管理者对时间的管理。具体地说,就是管理者为提高时间的利用率和有效性,运用科学的方法和技巧,对时间的消耗进行计划、实施、检查、评价、反馈等程序进行的一系列的控制活动过程(见图1-3)。

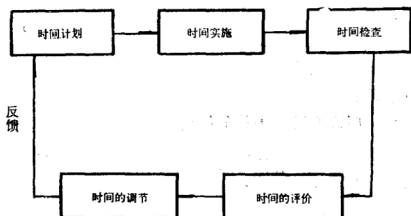


图1-3 时间管理程序图

管理者在时间管理中,要控制时间管理的程序。首先,要确定目标,制定计划,分配每次活动需用的时间;其次,实施计划,执行计划中要有一系列的方法和措施来保障;第三,对计划执行情况进行分析检查;第四,评价对时间的分配利用是否科学,并在此基础上,对不合理的部分予以调节;第五,将整个时间计划的实施、检查、调节情况及时反馈,以便重新确定目标,做出符合实际需要的时间计划。

时间管理是管理活动的重要内容。管理者的一切活动都要耗费时间,而时间是有限的,如何把有限的时间用到必要的工作上,这是任何管理者都不容忽视的问题。

管理者时间管理素质是管理时间的基础。管理者要树立时间观念,时间成本效益观念和时机观念;要不断增强和完

善自我控制能力，抓主要矛盾的能力，摆脱缠绕的能力；要熟练掌握和运用高效率工作的技巧，灵活运用时间的技巧，协调指挥的技巧。要科学地运用时间管理方法，诸如 ABC 时间管理法，系统时间管理法，运筹时间管理法，时间管理统计法，目标法和信息法等等。

管理者时间管理的基本内容是：工作时间管理和闲暇时间管理。前者是指日常工作时间管理、会议时间管理、电话时间管理、访客时间管理、公文时间管理、信件时间管理。后者包括起居时间管理、吃饭时间管理、社交时间管理和娱乐时间管理。

总之，时间管理是围绕如何提高管理者工作、生活效率为中心而进行的。其具体的内容、管理方法将在后面章节中详细介绍，这里不再赘述。

第四节 浪费时间因素的分析

进入80年代以来，随着新技术革命浪潮的猛烈冲击，新的时空观念将迅速出现和发展，即空间在不断贬值，时间在不断增值。又由于时间这种资源既不能保存又不能中断，一个管理者如何能胜任自己的工作并在单位时间内取得更大的成果，时间对它来说就显得越为宝贵，越感到时间的压力。

对于管理者个人来讲，管理好自己的时间并不很难，但在管理好自己时间的同时，又要管理好其下属人员的时间，就并非是件容易的事了。鲁迅先生认为，浪费自己的时间是“慢性自杀”，而浪费别人的时间无异于“谋财害命”。这就使管理者去分析，去探索时间及其影响因素，从而更充分地认识时间、运用并掌握好对时间的管理。

分析时间对管理者的影响，关键在于找出浪费时间的因素及管理时间的措施。根据国内外调查和实践证明，管理者的工作效率低，无味地消耗时间，其主要原因是由管理者的主观因素和客观因素造成的（见图1-4）。

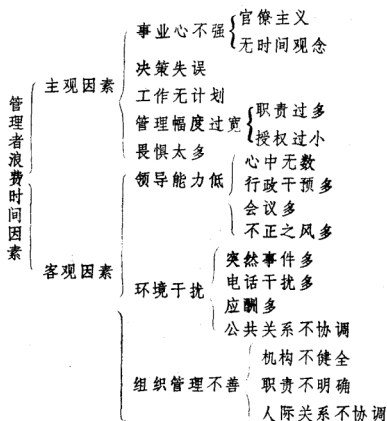


图1-4影响管理者浪费时间的因素

现对影响管理者时间管理的主要因素分析如下：

一、职责太多

所谓职责太多，通俗地讲就是管事太多。管理者职责太多的原因有三：

（一）职务太多

每个职务都有相应的职责范围，身兼其职，必负其责。

目前，我国不少管理者兼职过多，少则几个，多则十几个，甚至几十个。不仅数量多，而且涉及面广，既有党务，又有政务，还有群众团体的服务等。尽管从中央到各级领导部门都呼吁各级领导、知名人士、先进人物等不要兼职过多，但仍有增无减。这几年又多了个“咨询顾问”的头衔，不少管理者不仅被本单位职务缠身，而且还兼其他单位的顾问。职务太多，有的是上级单位或其他单位强加的，有的是管理者本人允诺的，甚至是争来的。当然，多数同志是为了多做点贡献，但也确有不少人是为了名声、面子或多捞报酬。

(二)授权太少

有的管理者职务虽然不多，但由于授权太少，仍然是职责太多。管理者授权太少的原因是：自命不凡，认为自己什么都懂，轻视部属，怀疑他们的工作能力与水平，事必躬行；职务提高后，仍旧关心原有职位工作的进展。

(三)“精力过剩”

这并不是说管理者的确精力过剩，而是指他过多地干预别人的事，自觉不自觉地增加了自己的职责。如主动去接待例外的来访者，没有必要的出谋划策等。“精力过剩”的原因是：好奇心，什么都想试一试，管一管，不考虑自己的时间；热心肠，什么忙都想帮，不考虑自己的工作。

职责过多，必然是工作量大，事情繁杂，要做的事情接踵而来，给管理者造成很大的精神压力，影响工作效率。在这种情况下，管理者可能对外来的信息反应迟钝，降低业务水平，另外，事情一多，往往使人烦躁。科学研究证明，一个人心情好并且精力集中时的工作效率要比烦躁时高得多。同时，管理者由于职责太多，不能进行正常的管理行为，不得不把大量的时间和精力花费在各种非主要问题的处理

上，而该做的事却无暇过问。卡尔生在所著《执行人的行为》中曾列举了三点：（1）可用于阅读的时间不够——致使管理者兴趣变得狭隘，有对技术与经济方面的阅读过分集中的倾向；（2）可用于内部检查与访问的时间不够，尽管管理者努力改变这种状况，但效果并不好；（3）时间过于零碎——他们不受打扰的时间很短，不能进行思考和筹划（高阶层管理者平均独处的间隔段为14分钟，如将电话干扰计入，平均不中断的独断时间仅为8分钟），他们只能用不受打扰的几分钟解决小问题，就连休息和吸烟时间都被打断。

如何有效地避免职责太多呢？（1）防止身兼数职，一个人的能力和精力总是有限的，要量力而行，对上级过多的委任，可申明理由婉言谢绝，并推荐更恰当的人选。（2）相信下属，大胆授权。（3）排除压力，每次只办一件事，并努力办好它；办完一件事后稍休息一下，或望望窗外，或伸伸懒腰；把压力组织起来并均匀分配，在每日生活中找些变化。

二、干扰太多

所谓干扰，就是正常的工作秩序被打乱。如突然的来客，上级计划外的约见，心烦意乱等。

干扰主要来自两个方面：内部干扰和外部干扰，简称为“自扰”和“他扰”。“自扰”，是指由于自己生理和心理等方面的原因，使自己不能连续和高效率地工作。从生理方面来讲，由于工作过于劳累或睡眠不好，大脑没有得到充分的休息，就容易产生精力不集中和疲劳现象，有意无意地中断工作。饮食也是很重要的方面，有人早晨不吃饭就上班工作，临近中午时饥饿难忍，一心盼着吃午饭的时间快到来，不能高效率地工作。身体是工作的本钱，有人身体素质不好，不仅会干扰工作，而且会停止工作。从心理方面来讲，

由于遇到什么不顺心的事，会引起工作时心情烦躁，态度冷漠，形成干扰。一次在某零售商店曾经发生这样一件事情：有位顾客到商店买东西，女营业员态度冷漠，无精打彩，顾客连问几声，营业员好象都没听见，顾客气愤地说：“瞧你这样子好象失恋了。”那女营业员哇地一声大哭起来，跑了。原来，她真的刚失恋不久。因此，目前心理训练已经应用到各个领域，如演员演出，运动员比赛等。这对管理者来说，也是非常必要的，它有助于抵消某些干扰。

“他扰”，是指来自他人或其他外部条件的干扰。这种干扰是不好控制的，实际上也不可能完全控制。当您正集中精力从事某项工作时，突然电话铃声响了，当您接电话时才发现这个电话并不与工作有关，而是同志间的寒暄问候，这不仅浪费了您的时间，也转移了您的精力，这本身就干扰了您的工作。假如电话铃响了您不接，就会形成一种心理压力：

“这个电话内容会不会比我手头的工作更重要？是不是上级通知我去开某个重要会议？会不会家中有急事？……”这种心理压力就干扰了您的工作。“他扰”来自以下四个方面：

一是上级。上级找您布置工作，检查生产经营，了解情况时，也许他有自己的计划，但他并不考虑您的计划，也不顾您是否正在忙于更重要的工作，是否有时间接待他。这正象您对下级一样。因此，上级会任意形成对下级工作的干扰。

二是同事。这是在工作中比较难处理的人际关系。工作中需要互相配合，互相支持，这里面难免有摩擦，形成干扰。同时，当您正在忙于工作时，同事找你聊天，东拉西扯，您若不耐烦或继续工作，同事会说您“沾染了官僚主义”，拉“黄瓜架子”，这也会干扰您的工作。

三是下级。下级是您工作的基础，上下级素有“官兵如同

父子、兄弟”之说，有时您正在工作，下级突然找您请示工作，要求您解决不必您亲自出面解决的问题，或者找您叙叙家常等，这都会干扰您工作的正常进行。

四是外界。这包括人和其他环境。熟人、朋友、亲戚都可以无计划地与您联系，或发出邀请，或联系聚餐等，都会干扰您的工作。工作环境不适，如工作环境光线不足、汽车马达声、人们的喧哗声、突然飘来的饭菜香味等也会影响您的工作。

干扰会给工作带来很大危害，主要表现在：

1.扰乱了正常的工作秩序。如果您是一个计划性很强的管理者，会深深体会到这一点。您可能正从事一件不许被干扰的工作，结果被干扰了，本来应该一天完成的工作，却花费了三天的时间。也许您正从事的工作象拉弹簧一样，绝对不能松手，否则将前功尽弃；当您写文章思考问题时，正巧来了灵感，却被打乱了，又得重新去想，即使这样，也不一定能捕捉到那刚消失的灵感，从而酿成无法弥补的损失。

2.消耗精力。完成某项工作，需要管理者花费一定的精力，但由于工作中几次被人打断，结果完成这项工作就要比原来多消耗几倍的精力。干扰越多，精力越分散。多次把分散的精力集中起来，这本身就要耗费许多精力。

3.导致烦躁。心理学家研究结果表明，一个人的心情对于工作效率有着十分重要的影响。干扰能导致人烦躁。当管理者正在干一件十分重要的工作时，遇到外来干扰他就会产生烦躁情绪。

如何避免工作中的干扰呢？笼统地说，就是要遵循时间管理的原则，运用科学的时间管理方法，及时采取一些切实可行的措施，如管理者把自己的时间与分配公诸于众，让大

家帮助执行，同时也要增强自己排除干扰的能力，使干扰的损失达到最小。

三、畏惧太多

畏惧，是浪费时间的重要原因，主要表现在：

(一)对丢失身份的畏惧

这种怕丢失身份的畏惧，主要是怕丢失职务和面子。平时用相当多的时间去处理人际关系，考虑问题既怕得罪了上级，失去了领导的信任，又怕得罪了同级和下级。为了表现自己与人无争，心胸大度，拼命花时间去讨上级或某人的欢喜，有的甚至有意去打击别人，抬高自己，以此来维护其领导身份。生活中这种事例比比皆是：

会议。大家常常为无休止的会议而诉苦。但每次开会往往是正职讲完副职讲，而且层层都要讲。其实，有的内容无非是副职吹正职，下级吹上级的恭维之词，以博得领导的欢心。

应酬。特别是应酬上级。有的管理者简直成了“招待经理”，就是上级来了个送文件的通讯员“招待经理”也要陪坐，陪聊。

对付。对于上级布置的工作，百依百顺，死搬硬套，教条地执行。

(二)对失去支持的畏惧

任何管理者都需要支持，主要是来自领导和群众的支持。管理者应以自己出色的成绩去取得领导和群众的支持。但有些人却相反，每天的心思都在想领导喜欢什么，下级期望什么，为此，他不得不去研究许多互相矛盾的问题。谦虚固然是一种美德，但过于谦虚会显得虚伪；清高固然是一种不足，但有时却能赢得尊敬；软弱表现无能，同时也能表现

谦虚，易得到人们的同情；坚强表现自信，同时也能表现傲慢，易得到孤立；易怒，人们会以为您心胸狭窄；易笑，人们会以为你软弱可欺；诸如此类。有时为了赢得青年人的尊敬，不得不硬着头皮去学迪斯科，为了得到老年人的赏识，又必须违心地去陪看自己根本看不懂的京剧等。

（三）对失去朋友的畏惧

管理者的生活也是丰富多彩的，他不仅需要工作学习，同时也需要娱乐和社交。由于对失去朋友的畏惧，他不得不应付来自多方面的朋友。朋友来访，他不得不放下手头的工作；朋友要请他，不好意思谢绝；朋友找他买紧俏商品，只好满口答应，结果时间就在这种畏惧中溜走了。

当然还有其他一些畏惧，诸如对失去控制的畏惧，对身体状况的畏惧，对家庭影响的畏惧，等等。这些畏惧都不应该有，但又普遍地存在着。其原因是在人的头脑里还有一种错误的观念：原地踏步的管理者是好管理者；前进两步退一步的管理者是退一步的管理者；而前进一步退两步的管理者是勇于改正错误的管理者。所以，畏惧的根本是畏惧前进。

四、办法太少

在经济管理活动中，浪费时间的因素普遍存在着，而时间管理的办法却很少。这是因为我国经济还不够发展，人们的时间观念还很淡薄，无论是理论界还是实际工作者对浪费时间的因素及时间管理的办法研究得还很不够，甚至根本没有进行系统的研究，这是形成浪费时间的又一重要原因。

时间浪费的因素，不是彼此孤立的，而是互相联系的，有时甚至同时发生作用。因此，寻求解决办法时也需要“综合治理”。

第二章 时间管理素质

所谓时间管理素质，是指管理者管理时间的指导思想、知识、能力和技巧的总称。

管理者时间管理效果如何，取决于时间管理素质。每一个管理者都有做不完的事，但有的人却能把工作安排得井然有序，除保证主要任务完成之外，还有充分的时间享受闲暇的娱乐；也有的人每日被烦杂的事务所困扰，忙得不可开交，最终搞得心烦意乱，精疲力竭，问题越堆越多，使本来丰富多彩的生活失去光泽，变得枯燥无味。这里的一个重要原因，就是前者具备了时间管理素质，而后者不具备，或者不完全具备这种素质。

时间管理素质，是管理者素质的体现。不具备时间管理素质，就不可能完全具有管理者素质，而这些都是管理者成功与否的关键。当前，发达国家的许多企业已把培养时间管理素质，列入企业管理人员的训练课程。

目前，我国正在进行社会主义现代化建设，时间是全体建设者的宝贵财富，对管理者来说更是如此。随着社会主义的有计划的商品经济的发展，人民的生活水平逐渐提高，人们对社会产品的需求更加丰富多彩，数量更加繁多，标准越来越高。为适应这种需求，就要求生产企业的管理者，必须有效地处理各种复杂的内、外关系，有效地指挥生产。同时，商品经济的发展会使流通的商品越来越丰富，交易的数量和范围也越来越广。作为流通企业的管理者必须掌握市

场的供求情况，不仅是本地区的，甚至还要涉及到外地区的，特别是在当前多渠道少环节流通体制下，生意要做活，买卖也就更难做了，对管理者的要求也就更高了。因此，需要解决的问题很多，而解决生产和流通中的问题都需要管理者花费大量的时间和精力。要提高工作效率，首先就要管理好自己的时间。随着现代科学技术的发展，对管理者的智能要求越来越高。因此，管理者必须具备时间管理素质。

我国许多管理人员没有受过系统的管理训练，特别是时间管理没有受到应有的重视，也未被列入管理训练的计划之中，因而受过时间管理方面训练的管理人员更是微乎其微。仅凭传统的经验进行管理的，大有人在，用旧的管理观念、方法和技巧进行管理的也为数不少，还有许多企业轻视科学管理，轻视智力投资，致使我国管理人员素质，特别是时间管理素质远远不适应现代化管理活动的需要，这个问题必须引起各级管理者的足够重视。

管理人员的时间管理素质是可以训练的。我们知道，管理者时间管理素质是由自然因素和后天培养因素决定的。自然因素包括天赋、体质、年龄、性别和与遗传有关的其它因素等；后天培养因素是指管理者的知识、能力、技巧和观念、性格等。实践证明，天赋和体质等经过一定的训练会有一定程度的改变，而知识、能力、技巧和观念完全是后天培训的结果。因此，可以通过一定的方法、手段、提高管理者的时间管理素质。自然因素与后天培训因素是相辅相成的，缺一不可。自然因素不可忽视，但后天培养因素是更为重要的。从后天培养因素来说，决定管理人员时间管理素质高低的，主要是观念、知识、能力和技巧。

第一节 时间管理观念

时间管理观念，是指管理者管理时间的指导思想，包括时间观念、时间效益观念和时机观念。

一、时间观念

所谓管理者的时间观念，就是管理者自觉珍惜、管理和运用时间的思想。管理者的时间观念要求是：

1.管理者一定要认识到时间是一种极其珍贵的资源，只能减少，不能增加，并且一去不复返。

2.管理者一定要认识到时间是财富，有了时间就有了财富，节省时间就是节约财富，浪费时间就是浪费财富。

3.时间是生命，节约时间可以延长生命，浪费时间等于缩短生命。

管理者应具有较强的时间观念。时间观念的强弱，决定着管理人员能否灵活有效地利用时间。它是时间管理的基础。只有具备了强烈的时间观念，才能对时间进行科学的管理，否则对时间的管理就会处于盲目状态；只有具备较强的时间观念，管理者才会把时间看作是一种最宝贵的资源，不是以小时，而是以分，甚至以秒来计算它，才能灵活高效地利用它，真正了解它的价值。否则，管理者认为时间是取之不尽，用之不竭的，就不可能自觉地注意节约它，也就更不会产生管理好自己时间的强烈愿望，当然也就无法管理好自己的时间。实践表明，凡是成功的管理者都具有强烈的时间观念和极强的事业心和成就欲，对时间有极强的紧迫感、不足感，从而会自觉地科学地管理时间。所以，强烈的时间观念比时间管理本身更为重要。

美国著名的管理学者杜拉克在一家银行当顾问时，发现这家银行的总裁是最善于管理时间的人，也就是他有着极强的时间观念。杜拉克每月都要同这位总裁谈一次话，谈话中发现，总裁每次总是与他谈1小时30分钟，而每次晤谈，总裁事先都有充分的准备，所谈内容每次仅局限为一个题目，每当谈话时间进行到1小时20分钟时，总裁总说：“杜拉克先生，我看我们该做个结论了，也该决定下一次谈什么题目了。”1小时30分钟一到，他马上就站起来握手告别。还是这位银行总裁，当他思考问题时，不允许有任何电话来干扰他，只有美国总统和他的夫人例外。而美国总统很少来电话，他的夫人则深知他的脾气，从来不干扰他。当问题思考过后，才以30分钟时间来接电话和接待访客。

1968年，美国麻省理工学院一位研究人员，对时间的利用问题进行了一次大规模的调查研究。他先后调查了美国的3000名经理及管理人员，从中发现，凡是成功的经理都能做到这样两点：一是限定自己的工作范围，不把手伸得过长，把职责内的工作尽量做好；二是合理安排时间，使时间的浪费减少到最低限度。

在现实生活中，管理者必须努力克服陈旧和消极的观念。这些陈旧和消极的观念主要是：

1.因循守旧。凡是这类管理者，一事当前，首先考虑的是过去有没有先例，有没有本本可依，有没有现成章法可循。一句话，在他们看来，凡是过去有的，就可以安排时间放心大胆地干；凡是过去没有的，就表现为缩手缩脚，束手无策。根本不懂得他所遵循的现成章法，也是别人或先人在当时条件下，经过长期实践而总结出来的。

2.孤立静止。这类管理者所遵循的是：“一动不如一

静”、“以不变应万变”的哲理。在他们看来，在经济体制改革的今天，新的法令、规章、机构、人事……均不可靠，认为是乱了章法，是白费时间，依然留恋于过去舒舒服服，不动脑筋，不犯错误，工作8小时，天天如此，“天下太平”的日子。

3.得过且过。这类管理者对于时间是财富、是金钱、是效率，根本不放在眼里，而是按照自己的老习惯，遇事等、靠、推、拖，即使下面十万火急，仍然稳坐钓鱼台，报告、文件堆积如山，仍然“泰然处之”。由于他们行动缓慢，麻木不仁，反应迟钝，在企业经营中不知错过多少良机，不知给企业给国家带来过多少巨大的损失。

上述因循守旧、孤立静止、得过且过的陋习，与我国当前的改革精神，与社会主义“四化”建设的高速发展，与广大人民群众的愿望是格格不入的。在激烈竞争的时代，他们肯定是落魄者，是注定要失败的。

新时代的管理者必须具备这样几种时间观念：

1.面向未来，开拓创新。管理者任何时候都不应留恋过去，而应面向未来。因为过去只能说明昨天，说明历史，而更多的真正的挑战总是发生在明天，发生在未来。管理者要以锐意改革的精神，站在社会主义“四化”建设这个时代洪流的最前面，不断研究新情况，解决新问题，开拓新领域，谋求解决问题的新办法，决不能死抱着本本不放，要使明天有先例，今天必须不断地总结出新经验，这就要求管理者，放开眼界，面向未来，具有开拓创新的精神。

2.必须赶上时代的步伐。时代的列车一往直前，管理者只有驾驭时间，才能在瞬息万变的形势下，适应客观环境，改变客观环境，主宰客观环境。只有这样，管理者才能以敏

锐的洞察力，寻找出客观实际与理想之间的差距，纠正偏差，推动事业的不断前进。否则，仍旧以愚蠢的办法，以静制动，以不变应万变，必将被时代的列车抛弃。这是各级管理者必须引起高度重视的问题。

3.争分夺秒与时间赛跑。时间就是生命，赢得了时间就是胜利。这是被历史证明的千真万确的真理。所以，在战争中，在工作中，在日常生活中，在激烈的体育比赛中，人们就是这样珍惜这分分秒秒的宝贵时间的。

1986年在第十届世界男子篮球锦标赛中，经过16天的激战，美国队以87：85战胜了上届冠军苏联队，夺得冠军，美国队以两分之差，打破了苏联队蝉联世界冠军的美梦。开赛以来，苏联队九战九胜，但和美国队比赛一开始，美国队进攻速度快，盯人逼得紧，使苏联两分钟之内一分未得。全场比赛扣人心弦，胜负难测。美国队投篮两分，苏联队又反击立功，在美国队以87：85领先两分的关键时刻，比赛还剩下4秒钟，苏联队员霍米胡斯拿球后便投，球未碰篮圈出了底线，痛失最后一次良机，使美国队时隔32年之后又重新登上了世界冠军的宝座。

在经济工作中，也应如此。市场象战场、球场一样，管理者要有速胜感。在市场激烈竞争的今天，谁能抢先1分钟，谁就能取得客观环境、市场、顾客的主动权。因此，管理者必须以争分夺秒、只争朝夕的精神和时间赛跑，做时间的主人。

管理者要增强时间观念，首先要提高对时间价值的认识，了解时间的特点；其次要总结分析成功管理者管理时间的经验和失败者的教训，以便吸取和借鉴；再次还要对管理者进行时间观念方面的培训，这是增强时间观念的基础。

二、时间效益观念

所谓时间效益，是指管理者完成的工作量与完成这些工作量所需时间的比。管理者不仅要有时间观念，而且要有时间效益观念，在一定的时间里，高质量高速度地完成工作任务。

有些管理者只满足于时间安排得满满的，排得紧紧的，还以为这就是时间效益观念强，但有效的管理者并非如此。没有空闲时间并不等于有效地利用了时间，恰恰相反，有效的管理者往往是有空闲时间的。管理者应努力争取在较少的时间里做较多的事情，特别是要保证重要工作的完成。因为时间效益观念要求的是时间利用效率，就是说，做某项事情耗费的时间越少，时间效益就越高；反之，则越低。

树立时间效益观念是现代化管理的客观要求。现代化管理十分重视经济效益。经济效益是指经济活动的有用成果，同取得这些效果的劳动消耗和劳动占用之间的比例关系。它要求用尽可能少的劳动消耗和劳动占用，提供尽可能多的符合社会需要的产品。时间管理的目的，就是要求获取最大的时间效益，即在规定的时间内较好的完成任务，尽量多出成果，或者在取得同样多的成果的条件下，尽量少耗费时间。这是管理者必须具备的现代化管理观念。

树立时间效益观念是降低成本的要求。正如上面提到的，“时间就是财富”，“时间就是金钱”，浪费时间，无疑会加大生产成本或工作成本。劳动消耗和劳动占用时间增加，而产品数量不增加，会使产品费用加大，价格提高，不仅增加消费者负担而且产品也缺乏竞争能力。管理时间增加，而完成的工作量不增加，也会加大企事业单位的管理费用，并直接影响生产经营和工作。

树立时间效益观念也是管理者时间管理本身的要求。不要有“只要有事干就行了”的思想。树立了时间观念、时间效益观念，就会高效率地做工作。这就为衡量时间管理提供了考核指标。

三、时机观念

所谓时机观念，就是要有抓住时机的意识。俗话说：机不可失，时不再来。一项工作在不同的时间内完成，会产生令人瞩目的不同效果，如中秋节前夕卖月饼，正月十五前夕卖元宵，会比节后相同时间内的销售量不知要大多少倍。时机观念要求，解决任何问题，克服任何困难，都要抓住有力时机，当机立断。该今天完成的工作，今天一定要完成，绝不推拖到明天。总之，时机观念要求在恰当的时间做恰当的工作，完成恰当的任务。如企业为编制年度计划安排的会议，应在年初召开，而不应在年中召开。

在任何时代任何问题上，抓住良好时机是非常重要的。建国前，我们苦难深重的中华民族，面对着帝国主义、封建主义、官僚资本主义三座大山的压迫，党中央进行认真的分析判断，并果断地作出了以农村包围城市、武装夺取政权的重大决策，取得了新民主主义革命的胜利。19世纪后半期的日本也是如此，当时日本抓住了工业革命的机会，取得了明治维新的成功，使日本由落后很快繁荣起来，而我国的戊戌变法失败了，使时机错过了。在20世纪60年代和70年代，整个资本主义世界有长达10多年的经济繁荣时期，许多国家抓住这一有利时机，使本国的经济腾飞了。然而，当时我国正“以阶级斗争为纲”，搞“文化大革命”，丧失了大好时机。在20世纪80年代的今天，世界正面临新技术革命的挑战，面对这一时机，我们将怎么办？这对我国社会主义现代

化建设将起着举足轻重的作用。1983年10月9日，赵紫阳总理亲自召开座谈会，尖锐地指出：“新的工业革命，对我们今后向四化进军来说，既是一个机会，也是一个挑战。”我们同经济发达国家在经济技术上的差距能否缩小，关键就在于能否抓住这一时机。

在现实的经济活动中，一个国家，一个企业能否得到更大的利益和效益，也在于不失时机。例如，1979年中秋节前，我国运往香港一批月饼，很受香港同胞的欢迎，当时售价合人民币1.00元一块，很畅销，不几天这批月饼就卖光了。有关部门看到这批月饼销售快，利润大，中秋节后从内地又运了第二批月饼去香港，结果呢？由于货不逢时，削价到0.10元多钱一块也卖不出去了。

综上所述，管理者必须树立时机观念。任何一项工作，在一定的时机内去做会产生非常好的效果，错过时机，就会适得其反。有些工作，在一定的时间内做起来非常简单和容易，但过了这个时间，做起来就非常困难，甚至根本无法完成。这如同我们去市场上购买商品一样，今天你去商店看到了非常喜欢的服装，没有买；过几天再去买，或是没有货，或是式样变了，那时你悔之已晚。管理者只有抓住时机，才会取得良好的时间效益。

时间观念、时间效益观念和时机观念，三者是密切联系的，共同组成时间管理观念的统一体。时间观念是时间管理的基本指导思想，时间效益观念是时间管理的根本要求，抓住时机是有效地进行时间管理的重要方式。树立了时间观念，会增强时间管理的自觉性和主动性；树立了时间效益观念，会增强时间管理的有效性和经济性；树立了时机观念，会提高时间管理的科学性和技巧性。没有时间观念，就不可

能有时间效益观念和时机观念。仅有时间观念,这种观念也不能贯彻到时间管理活动中去。没有时间效益观念,时间管理是盲目的,无效率的,时间观念就失去了意义,时机观念也失去了目的。仅有时间观念、时间效益观念,而没有时机观念,就会缺少提高时间效益的方式和手段。时机观念是时间观念和时间效益观念实现的保证。三者都是时间管理观念不可缺少的一部分,虽然它们的作用各不相同,但同等重要,不能偏废。

第二节 时间管理知识

现代管理者,必须具有足够的现代管理的知识,包括时间管理知识。在整个社会智力结构中,管理者应该属于高知识水平的范畴。一些发达国家的政府、企业和科研部门都十分重视管理者的知识水平,重视领导人的学历。

据德意志联邦共和国调查结果表明,其政府官员受教育的情况是:法律学毕业生约占40%,理工科毕业生约占30%,心理学、行为科学的毕业生约占30%。

我国的1800多万管理者中,由于历史的原因,有大学学历的不多。据1980年一机部对249个重点企业的2400个厂级干部的学历情况的调查,初中、小学程度的占64.3%。至于财贸部门受高等教育的比例就更少了。自从实行经济体制改革以来,管理者的素质有了很大提高,特别是知识结构有了明显的变化。北京市1983年在机构改革后,对市、区、县、局领导干部进行了调整,文化水平高的管理者的比例大大增加了。据统计,大专文化程度的由过去的28.7%上升到53%。

时间管理素质,是现代管理者素质的重要内容之一,而

时间管理知识则是时间管理素质的重要组成部分。要有效地进行时间管理，必须应用各方面的知识，包括一般知识、业务知识和管理知识。

一、一般知识

一般知识，包括一定的文化知识、自然科学技术知识、社会心理学知识和法律知识等。文化知识是基础，没有一定的文化知识，其它什么知识也无法学得。其它知识是时间管理的辅助工具，最低限度要知道与自己时间管理有关的内容。

时间管理不仅涉及经济领域，而且涉及社会生活和其它领域。因此，必须具备一定的文化知识和其它科学知识。要不断地学习和吸收现代科学发展的新成果。如系统论、控制论、信息论等。这些对时间管理都是非常有益的。信息论是研究信息传递和变换规律的科学，主要解决对信息的认识问题。管理者从复杂的信息中抽取有用的部分，科学地进行描述、分析，为己所用，会节省很多时间。调查表明，许多管理者都在摄取信息过程中花费大量时间，如阅读文件、看信、读报、接电话等。控制论是研究各种系统共同控制规律的科学。它主要解决信息的利用，即如何对信息进行处理和控制的问题。系统论，就是为了解决上述问题，把研究和处理的对象，看成是由一些相互联系、相互作用的因素，并组成系统。它具有普遍的方法论的意义。管理者要进行有效的的时间管理，对这些现代科学管理知识都应有一个大体的了解。

二、业务知识

业务知识，是指管理者所在企业或单位的目标、职责、组织及运转过程方面的情况和有关知识。生产企业管理者的

业务知识，主要是指生产知识，包括产品设计、工艺设计、生产过程、原料购进、产品销售、商标、包装、运输及成本核算等知识。对于这些知识，精通是不可能的，但要基本了解。商业企业管理者的业务知识，主要是指经营知识，包括商品的购、销、调、存过程，物价、财务、会计、计划、统计、仓储、运输及市场情况等方面的知识。

要掌握现代科学管理的专业知识，必须是：（1）有较高的文化水平和比较宽的知识面；（2）懂得马克思主义政治经济学的基本原理，了解经济规律的性质、作用和要求，理解党和国家的方针、政策的理论依据；（3）受过系统的专业管理和其它管理基本知识的教育，能运用所学专业知识和创造性地解决实际工作中存在的问题；（4）熟悉与本行业有关的专业技术知识；（5）懂得有关的法律知识，以及外贸、国际金融等方面的知识。

管理者应具有一定的业务知识，这是时间管理的要求，也是一个成功的管理者的必备条件。只有掌握了业务知识，才能准确地抓住管理工作中的主要矛盾，才能科学地把时间分配给各个方面，同时也有助于培养解决业务问题的能力，避免把时间浪费在无关重要的小事情上。

三、管理知识

管理知识，包括环境管理知识、生产管理知识、市场与销售管理知识、组织管理知识、人事管理知识、目标管理知识等。管理者具备管理知识是管理好时间的基础。

管理知识由两部分组成，即：一般管理原理和具体管理知识。

一般管理原理，主要包括以泰罗为代表的科学管理理论，以梅奥为代表的行为科学理论（如需要层次论、X理论

—y 理论、双因素理论、沟通理论、心理管理学理论），以西蒙为代表的管理科学理论（如社会系统理论、决策理论、权变理论、系统管理理论等）。

具体管理知识，应根据各种经济部门的不同需要，分别掌握之。

环境保护部门，要掌握环境保护方面的管理知识。环境保护，是指采取经济的、法律的、科学技术的综合措施，合理的利用自然资源，防止由于人类的活动，引起自然生态破坏和环境污染，以保护自然环境，保护自然生态平衡和扩大自然资源的再生产。为此，搞好环境保护，就需要掌握生态平衡、环境破坏、环境污染、环境控制、环境标准、环境监测、环境保护、环境经济等方面的管理知识。

生产管理是对整个生产过程的综合管理。它要求掌握生产过程的组织、生产类型、产品质量、成本、设备、维修等方面的管理知识。

市场销售管理，是实现商品的价值和使用价值的一种综合性管理。市场销售管理要求掌握：（1）市场调查和需求预测；（2）开拓市场和制定销售产品的方针和策略，包括销售渠道、营销组合、产品定价等；（3）编制销售计划；（4）组织管理订货合同；（5）组织产品推销；（6）培训和指导销售人员；（7）组织对用户的服务；（8）对销售费用和销售成本的分析等方面的管理知识等。

组织管理，是根据一定的组织原则，对人和事进行有效的组合，建立一个高效率的机构。它要求掌握机构的设置、任务的划分、授权等方面的管理知识。

人事管理，是指对部门或企业有关人事方面的领导、计划、组织、控制和协调等一系列的管理工作的总称。它除要

求掌握国家有关方针、政策、法令和规定外，还要掌握对人的任用、激励、惩罚，以及劳动力、劳动报酬、劳保福利、劳动保护、劳动计划和统计方面的管理知识。

目标管理。一个组织中有上级和下级管理人员共同制定的目标，这个目标同每个人应有的成果相联系，也各有其主要的职责范围。目标管理要求掌握目标确定的方法、内容，目标管理的原则和推行目标管理的程序等方面的管理知识。

管理者掌握了上述管理知识，就可以在管理活动中有效地进行管理，这无疑会节省管理者的时间。

第三节 时间管理能力

近年来，国外管理者越来越注重研究时间管理与自身的成败关系。实践证明，时间管理使管理者自由支配时间的幅度增加，这给他们事业的成功带来了希望。

管理者的能力由三部分组成，即：自我控制能力、抓重点的能力和排除干扰的能力。可概括为外向管理能力和内向管理能力（见图2-1）。

管理能力是管理工作的基础。但能力本身并不代表成功，只能通过有条不紊的工作方能有效。时间是使才能转化为有效的限定条件，只有通过有效的时间管理，才能成功，才有希望。

一、自我控制能力

所谓自我控制的能力，是指管理者控制自己行动和时间的能力。要求：

1. 管理者能够控制自己的行动。具体地说，一切浪费时间的事情，诸如无效的会议，礼节性的宴会，无聊的闲谈

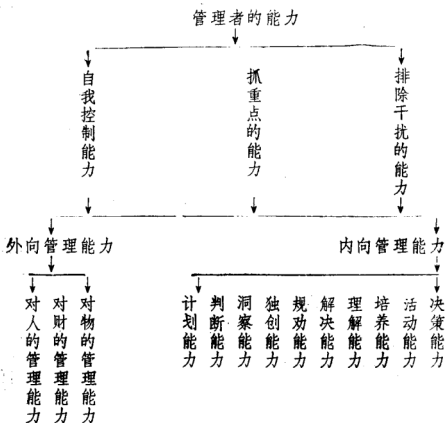


图2-1 管理者的能力组成图

等，能理智地不去参加。在现实生活中，管理者很难做到。对于许多无用的参观、宴请、他们有请必到，明知道浪费时间，也不能控制自己。

2. 管理者有能力管理自己的时间，不能让别人来管理支配自己的时间。如果管理者的时间，自己不进行计划管理，别人必然会随意占用或支配你的时间，这说明管理者没有自我控制时间的能力。

3. 管理者要定量控制自己的时间，规定在什么的时间完成什么工作，并且一定完成。

管理者具有控制自己时间的能力，才能从时间的奴隶者

地位中解脱出来，自己约束自己的活动，自己支配自己的时间，成为自己时间的主宰者。

王若飞同志1920年留法勤工俭学时，在一家钢铁厂当学徒，他每天的作息时间表是：

早晨5:00起床，
5:30~6:30读书，
6:30后喝咖啡入厂，
7:00~11:30作业，
11:30~12:30午餐，
12:30~13:00阅读，
13:00入厂，
13:30~17:30作工，
17:30~18:00晚餐，
18:30~21:00读书，
21:30后睡眠。

王若飞同志每天工作8小时，还要挤出4小时读书。他完全控制了自己的时间，主宰了自己的时间。

二、抓重点的能力

管理者时间的有限性与工作量的无限性永远是个矛盾。如果工作不分主次，眉毛胡子一把抓，只会造成工作积压。使待处理的事情越来越多。这样，不但会把管理者搞得精疲力竭，而且还会耽误大事，往往会使一些重要的事情不能做。因此，管理者必须把自己控制的时间全部用到重要的事情上。要做到这一点，管理者必须具有：

1.判断重点和非重点的能力。所谓重点即主要矛盾，它决定事物发展的方向，抓住了主要矛盾，其它矛盾就会迎刃而解。

2.处理重点问题的能力。判断出什么是重点问题固然重要,但如何正确、果断、迅速地处理这些重点问题,则更为重要。因为对重点问题处理得好,可以给管理者腾出许多时间;否则,管理者还会陷入问题堆中。当然,重点问题也是相对的,抓重点问题就是依次抓第一重点,第二重点,第三重点……,并不是说抓一,两个重点问题,其它事情就不办了。

关于什么是管理者的工作重点,专门从事对节约时间研究的美国企业管理顾问艾伦·莱金认为,一位管理者,特别是高层管理者,每天的事情很多,不可能每件事都做完。因此,他将事情分成一、二、三类。一类事情最重要,二类事情次之,三类事情可以暂时放一放。他认为前两类工作完成了,就等于完成了工作的80%。莱金的做法,好就好在将有限的时间,安排最重要工作。我们这里讲的最重要的工作,不是以长官意志为标准的,而是以经济效益为准绳,即首先办最有效益的事。具有开拓精神的管理者,要把主要时间用在最重要的事情上,要有勇气并理智地拒绝办不必要的事,按事情的重要程度、先后,安排自己的时间。

第二次世界大战期间,美国罗斯福总统的机要顾问霍甫金斯,当时已体衰力竭,举步艰难,每隔一天才能办公几小时,要办的事很多,怎么办呢?他果断地决定,仅仅处理真正重要的工作,从而提高了工作的有效性。邱吉尔对他钦佩备至,称赞他是一位“盖世天才”,他完成任务,当年华府无人能出其右。

三、排除干扰的能力

各种干扰是管理者浪费时间的重要原因。当你正专心致志地起草一份报告的时候,或许电话铃声响了,或许上级领导

马上要召见你，等等。怎么办呢？如果你什么干扰都不排除，就会浪费大量的时间。因此，管理者必须具备排除干扰的能力。

所谓排除干扰的能力，就是指摆脱计划外活动的 ability。首先要能够区别干扰和非干扰活动。有些事情虽然是计划外增加的，但并不是干扰，即使叫它干扰，也不应在排除之列，也许他是一件比较重要的工作。但有相当一部分计划外的事情是干扰，如果不加以区别，一概允诺，势必花去大量时间和精力，影响计划内工作的完成。其次，要有排除干扰的能力。如果你确认某些事情纯属干扰，应在排除之列，就应设法排除。例如，授权你下属处理，婉言谢绝别人的盛情，甚至可以为自己安排一个“避难所”等。

第四节 时间管理技巧

在时间管理过程中，管理者能否充分利用时间，很重要的方面在于是否掌握了合理运用时间的技巧。那么，管理者要掌握哪些技巧呢？

一、灵活运用时间的技巧

灵活运用各种技巧管理好时间，是节约时间的方法和手段之一。如科学分配时间，把精力最充沛、记忆力最强的时间用在最重要的工作上；有效地利用零头时间；该下属处理的事情就授权下属，该上级处理的问题就转给上级；采用隔绝、集中与分割时间的方法等等。这样做的目的，一是节约时间，二是提高单位时间利用率。

二、高效率工作的技巧

高效率工作技巧，要求管理者有熟练的工作技能，办事干脆果断。如阅读文件可运用速读、跳读等各种方法；主持

会议做到准时开会，不跑题，准时结束；解决问题不拖泥带水；等等。这些技巧能使管理者缩短完成工作的时间，提高工作效率，更好地调度和运用时间资源。

三、协调指挥的技巧

管理者不仅要管理好自己的时间，还要帮助下级和上级管理好他们的时间。对上级是协调关系，对下级是指挥，当然也需要相互协调，这都需要运用技巧，帮助、协调上下级及同事管理时间，是管理者科学安排时间的客观需要，也是对有效管理者的要求。但这并不意味着你要为他们做日常工作安排，而是帮助他们科学地管理时间。

对下级。是帮助而不是代替下级去解决问题，要给他们自主权，促使他们独立安排自己的工作，独立地解决问题。使他们遇到实在解决不了的重大问题再来找你。

上级。即不要因小事去打扰上级，又要努力排除来自他们的干扰，这就需要协调。

对同事。有些同事因无事可做，或借某些小事，经常进入你的办公室，你要设法回避。如果你确实需要商谈某些工作，要选择恰当的时间和地点，尽快地研究。当然，这也需要同事之间的协调。

上述时间管理观念、知识、能力和技巧，都是时间管理素质的组成部分。他们是紧密联系，互相制约的。时间管理观念既是指导思想又是目的，而时间管理知识是基础，管理能力和技巧是时间管理的手段。

领导就是服务，管理也是服务。各级管理者要想搞好服务工作，要想成为一个成功的管理者或服务员，要想有效地对自己的时间进行管理，就必须努力增强这些素质。如何增强时间管理素质，下面各章将有详细的论述。

第三章 时间管理的原则和方法

第一节 时间管理的基本原则

时间管理原则，是指人们进行时间管理的行为规范。时间管理的基本原则包括节约原则、效率原则、计划原则、系统原则和精简原则。

一、节约原则

人们的一切活动，都是在一定的时间和空间条件下进行的。节约时间是时间管理的中心和目的，也是一切单位和部门提高工作效率的标志。马克思曾经指出：“真正的经济——节约——是劳动时间的节约（生产费用的最低限度——和降到最低限度），而这种节约就等于发展生产力”。他还认为节约时间和有计划地把社会劳动分配于不同经济部门是“首要的经济规律”，是“在更加高得多的程度上成为规律”^①。

人们贯彻节约原则有重要的意义。这可以保证管理者精心计算时间，科学地安排时间，把节约的时间用在其它重要的工作上；可以保证人们在珍惜自己时间的同时，也珍惜别人的时间，促进整个社会时间的节约；可以保证管理者高效率地工作，使整个社会关系交往的链条运转正常，减少甚至避免“踢皮球”，促进党风和社会风气的好转。

贯彻节约原则，首先要树立时间观念。从思想上重视时间的价值，深刻理解“时间就是生命，效率就是金钱”的深刻

^①《马克思恩格斯全集》第46卷下册第225页、第120页。

涵义，不断增强管理者节约时间的自觉性。时间观念的强弱表现为时间资源的重视、利用程度，决定着管理者能否灵活有效地利用时间。因此，树立时间观念是贯彻节约原则的前提条件。其次要合理运用节约时间的各种艺术技巧。例如，严禁事必躬亲，适当委让权力。事必躬亲，是小生产的管理方法。它不仅会使管理者陷入繁忙的琐碎事务之中、工作低效率，而且不利于调动下属的积极性；反之，合理委让权力，可以使管理者从日常繁忙的工作中解脱出来，增强自己的可控制时间，下属也会为受到领导的器重和信任而积极努力地工作。再次，对于节约的时间要科学地进行安排。节约时间难，科学地安排节约下来的时间更难。有些人费了“九牛二虎”之力节约了一些时间，但由于安排使用无效而被二次浪费了。其危害是使管理者丧失了节约时间的信心和动力。如果你节约了时间，并在这段时间内取得了显而易见的成果，无疑会促使你更进一步地节约时间。正象人们常见的那样，学习好的学生往往是越学越好，学习次的学生，大多是“破罐子破摔”。

二、效率原则

效率原则，要求人们在社会的生产、生活活动中，以最少的时间耗用，完成尽可能多的工作，取得最佳的时间效益。

讲求时间效率，是社会化大生产的客观要求。随着生产力的发展，科学和技术不断进步，社会分工越来越细，部门之间、企业之间在生产经营活动中越来越相互依赖，形成整个社会活动的运行链条。社会的生产和生活活动要求链条的每一个环节都能顺利快速地完成它的职能。只有每一个环节的高效益，才能保证整个链条的高效益；而每一个环节的低效

益，又会导致整个链条的低效益。各个环节用较多的时间完成了较少的工作，整个社会经济活动就会受到抑制。讲求时间效率，也是时间管理本身的客观要求。时间管理的目的，不仅在于合理地利用时间，而且在于提高工作的效率和时间利用效果，即在较少的时间内完成较多的工作。在现实生活中，效率原则常常受到忽视。一些人以自己每天都没闲着而心安理得，以忙忙碌碌而自我陶醉，根本不关心时间效率。到头来，忙得“脚打后脑勺”，工作永远做不完，吃尽了苦头。因此，不讲求的时间效率，就无所谓时间管理。讲求时间效率，是当今时代的标志。工作节奏快，效率高，到什么时候做什么事的人，才是时代所要求的有效的管理者。

贯彻执行效率原则，首先，必须掌握好事物发展变化的时机，做到这一点，事半功倍，反之则事倍功半。例如：你写一篇调查报告，一定要在广泛调查、搜集资料的基础上再动笔，而不能在调查之前就开始写作。象一盆花一样，在它没含蓄的时候，你无论怎么浇水施肥，也不会立刻见到花开的效果。而在花蕾出现以后，花一点功夫，花就会马上开放。其次，要劳逸结合。十分繁忙的人往往是时间管理不善的人，时间利用效率也不会高。会工作的人往往也是会休息的人。有的人从晚上工作到凌晨一、两点钟，仍不去休息，效率很低，而造成时间的浪费。还有的人习惯边看电视边工作、读书，结果工作干不好，休息也休息不好，只是为了寻求心灵上的一种安慰：“我没浪费时间”。实际上还不如一心一意地去看电视。再次，要掌握自己的生活规律。科学研究表明，每个人都有自己的高效率的工作时刻，应该把最重要而又最费脑筋的事情，安排在自己大脑高效的时间里。有人属于“百灵写型”，早晨起来大脑最灵敏，思考和工作的效率

都高；有人属于“猫头鹰型”，越到夜里越精神，精力充沛，思考敏锐，许多成果都是在晚上创造出来的。因此，要想高效率地工作，必须按照自己的生活规律进行安排。

当然，我们所说的“提高效率”，并不是靠加大劳动强度，在单位时间内搞得很紧张；也不是搞“拼命地干，拼命地玩”。要利用技巧而不是采用笨办法取得高效率。这也符合人的自然本性，人们总喜欢在一种和谐、松弛的环境里生活，而不愿意在孤独、枯燥和紧张的环境里生活。人们的工作和娱乐并没有绝对的界限。从事你喜欢的工作，并在工作中有张有弛，本身就可从达到娱乐的效果。显而易见，你的职业是教师，你的爱好是打猎，而打猎正是猎人的职业；你的爱好也许是滑冰、拉小提琴……，但这些都是别人的职业。工作和娱乐虽然有互通性，但工作超过了一定的时间，或在单位时间内超过了一定的劳动强度，就会成为一件痛苦的事情。

三、计划原则

时间管理的计划原则，要求人们根据所担负的任务，在各环节之间合理地分配时间，使每项任务与该项任务所占用的时间保持适当的比例。这是时间管理目的的要求。要节约时间，就必须合理地分配时间。工作时间无计划，就会出现对某项工作实际耗费时间过多过少的问题。如果分配时间太少，工作任务完不成，会引起连锁反应，使整个工作安排受到影响；另一方面，人的心理上也会产生一种压力，似乎应办完的事没办完，从而陷入到深深的恐惧和自责当中，这无疑会影响下一步的工作。如果分配时间太多，容易把工作拖长而占满它；或许提前完成了工作，而剩下来的时间不知干什么好，即使你还有许多工作要做，也许什么都做不成，从而浪

费了这些分配过多的时间。计划原则也是时间管理效率原则的要求。计划原则不仅是制订出计划，而且要合理地分配时间。这是提高时间利用效率的基础。同时，制订一个科学的计划，公诸于众，既可以让大家监督，又可以制约别人对管理者正常工作的打扰。

坚持计划原则，首先，要制订一个科学合理的时间安排计划。根据自己的工作性质和生活特点，分别制订年计划、月计划、周计划和日计划。做计划的目的是约束自己，定量支出自己的时间，最终成为时间的主人。否则，办事无计划，想起什么做什么，任凭时间的摆布，必然是庸庸碌碌，无所作为。其次，要保证计划的执行。再好的计划，如不能实施也是白费。制订一个好的计划并不很难，但执行起来却不容易。完成大计划要从完成小计划做起，大计划要有小计划做保障，小计划要有具体措施做保障。在执行计划过程中，一般不要轻易改变。因为改变一个小计划，会导致诸多计划的改变，从而失去计划的权威性和应有的作用。但这并不排斥计划应根据客观情况进行合理的调整和修订。再次，要定期检查计划完成情况。每天晚上躺在床上睡觉的时候，要想一想当天该做的事是否都已经做完了，没做完的还有没有必要做，对第二天乃至以后的计划有没有影响，以此来修订那些确属应该修订的计划，从而保证计划的顺利执行。执行计划原则的过程如图3-1。

四、系统原则

所谓时间管理的系统原则，是指把时间的耗费看作是一个系统过程，综合进行管理。系统管理时间，可以从全局出发，综合考虑时间和工作情况，合理地利用与分配时间，避免忙闲不均，以保证时间管理的连续性。

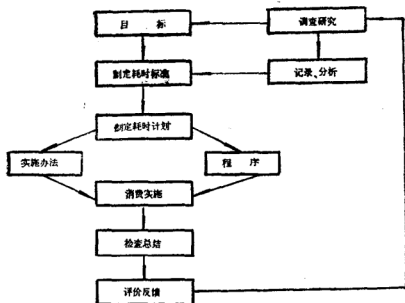


图3-1 执行计划原则的过程图

坚持系统原则,就要保持时间利用的相对连续性。心理学家的研究表明,人们进行某项工作(特别是思考某个问题)时,不被干扰、一气呵成,效果是最好的。假如工作在进行过程中被中断,需要经过相当长的一段时间,才能把分散的精力和思维重新集中起来。即使仅被打扰了几分钟,实际上会使你十几分钟,甚至几十分钟的时间无效率。所以,不要把时间分成“零星碎片”去利用,而应集中起来,高效率地去工作。坚持系统原则,还要实行业务程序的标准化,把每项工作通过标准化的业务流程图规定下来,如图3-2。这样,有利于把消耗在每件工作上的时间,依工作程度及人员素质制订出标准,预测每项工作所需花费的时间,进行时间定量分配,制订出合理耗时计划。坚持系统原则,可以把工作

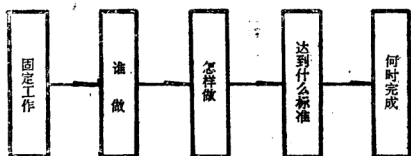


图3-2 标准化的业务流程图

看作一个系统，也可以把时间看作是系统，但最终是二者的结合。

五、精简原则

“精简”是我们党历来提倡的原则，也是时间管理的一个重要法宝。所谓精简原则，是指用尽可能少的机构和人员，经过尽可能少的程序，完成尽可能多的工作。当然，尽可能少并不是越少越好，要有合理的界限，是在保证高效率基础上精简。精简，包括机构的精简、人员的精简和工作程序的精简。

机构的精简是一个社会问题，不是某一个人能做到的，它涉及到许多复杂的内部和外部关系。因此，要上到下地精简不必要的机构，不该设的就不要设，该精简的就要精简，该取消的就要取消，该合并的就要合并。这样，才能减少办事拖拉和“踢皮球”的现象。

人员的精简不可小视。俗话说，“无事生非”。人员过多，互相扯皮的事就多，不仅是时间的浪费，还要花费许多时间处理人际关系。人员精简的准则应该是，一个人能解决

的问题，就不用两个人去办。

工作程序的精简，就是简化手续，减少工作程序。工作环节越多，环节间的摩擦就越多，浪费时间也越多。部门间分工明确，各负其责，砍掉多余的环节，可以避免公文旅行和工作复杂化，从而达到提高工作效率的目的。

以上原则不是彼此孤立的，而是互相联系、互相依存的。节约原则、效率原则是时间管理的目的，而计划原则、系统原则和精简原则是时间管理的手段和工具，也是实现时间管理目的的途径。时间管理的目的决定它的实现途径。计划、系统、精简原则又为节约、效率原则服务。没有前者，也就没有后者。我们只有认真执行这些原则，才能管理好自己的时间和社会的时间。

第二节 时间管理——ABC控制法

时间管理方法，是指管理者为了实现时间管理目的，对工作和生活进行时间管理的手段和途径。

管理者的时间管理方法可以划分为：ABC控制法、系统分析法、运筹法、记录统计法、目标法和信息法，等等。这些方法各有特点，作用不同，互相补充，相辅相成，都是时间管理的重要方法。

一、ABC控制法基本原理

ABC控制法，又称巴累托（pareto）分析法。是根据事务在工作中的重要紧迫程度，进行分类排队，从而有区别地确定管理方式的一种分析方法，它把被分析的对象按最重要、重要和不重要三种情况，分成A、B、C三类，称为ABC分析法。通过分析，对A类事务进行重点管理，对B类事务进行

一般管理，对C类事务再次之。

ABC分析法起源于意大利人巴累托对人口问题的研究，由此又称巴累托分析法。1897年，他在研究个人所得的分布状态时，发现少数人的收入占全部人口收入的大部分，而多数人的收入只占小部分，并绘制出座标图形，这就是著名的巴累托法则。其后，劳伦斯 (M.O.Lorenz) 和增山元三郎丰富和发展了它的内容。1951年，美国通用电气公司董事长戴克 (H.F.Dickie) 将其应用于库存管理，使巴累托法则从对一些社会现象的描述，发展成为一种重要的管理手段。1951~1956年，朱兰又将其引入质量管理中，作为分析质量不良的方法，定名为巴累托曲线。1963年，德鲁克 (P.F.Drucker) 将这一方法扩展到全部社会现象，指出企业不能盲目追求提高效率，而要更加重视效益的提高，使ABC分析法成了提高经济效益的手段。随后，一些人又将其引入到时间管理当中。目前，ABC分析方法已经成了企业管理中进行重点管理的基础方法。

时间管理——ABC控制法，国外有人称之为80/20原则，具体内容是：一般地说，如果工作项目是以其价值序列排定，那么80%的价值是来自20%的项目；而剩下的20%的价值是来自80%的项目。这是一个规律。因此，在您的10项工作中。完成了价值最大的2项，就取得了最大的价值或效率。这两项价值最大的工作属于A类，需要分配足够的时间，实行重点管理；中等价值的工作属于B类，实行一般管理；较低价值的工作属于C类，没时间就可不做。

ABC时间管理法是普遍适用的。在日常的工作和生活中，经常会发现80/20规则。例如：80%的谈话是与20%的客人进行；80%的阅读时间是用在20%的报纸上；80%的电话是20%

的外人打来的；80%的看电视时间用来收看20%最喜欢的节目上。你可能还会注意，80%的餐宴只重复使用20%的食谱；80%的清洗工作只用于20%的常洗衣服上。这些活动都离不开时间的利用，因而ABC控制法就成为时间管理的基本方法。

二、ABC时间管理法的运用

科学运用ABC时间管理法的核心，在于对所从事的工作和其它活动进行分类。人们所从事的活动重要程度不同，完成它所取得的效果和对人们的影响也不同。特利克特在所著《时间较有效地使用》一书中曾建议将各种行动按下面四项排列出来：

甲、本质上的重要性

<u>非常重要</u>	<u>重</u>	<u>要</u>	<u>不很重要</u>	<u>不重要</u>
必须做好	应该做好	可能不必要，可完全免除	但可能有用	

乙、迫切

<u>非常迫切</u>	<u>迫</u>	<u>切</u>	<u>不迫切</u>	<u>时间因素无所谓</u>
现在必须	应该不久	长期		
做好	做好			

丙、授权

<u>必须由我做</u>	<u>可交(x)办</u>	<u>可交(y)办</u>
我是唯一能		
做此事的人		

丁、接见与会谈

<u>我每天必须见的人</u>	<u>时常(但非每天)要见的人</u>
<u>定期(但非时常)要见的人</u>	<u>偶尔要见的人</u>

根据以上的分析，可以把每天的工作划分为A、B、C三类。

A类。A类工作占总工作数量的20~30%，每天1~3件；它应具有本质上的最重要性和时间上的最紧迫性；它只能自己亲自去做；所费时间应占总工作时间的60~80%。

B类。B类工作占总工作数量的30~40%，每天5件之内；它应具有本质上的重要性和时间上的紧迫性；所费时间占总工作时间的40~20%。

C类。C类工作占总工作数量的40~50%；其特征是无关紧要、不迫切，做不做无所谓；对此类工作不分配时间。

ABC分类，要求把每天的工作列成一个表，然后依表上所列项目，根据上述原则，排定优先顺序。这些工作不仅要思考，而且最好用文字表达出来，否则会茫无头绪。在排定ABC顺序时，还要考虑以下因素：

(一)目标是什么

一个人的生活和工作总该有个为之奋斗的目标，这个目标决定着一个人的时间分配和优先选择。因此，善于管理自己时间的人，一定要有明确的目标。确定终身目标是什么？在以后的1~3年里想做些什么？近期如何为目标的完成而努力？如果还能在世界上活1周，该做哪些事？由此列出可能的终身目标、最重要的目标及完成目标所需的工作，最终把时间科学地分配给这些工作。在确定目标时，要具体解决三个问题：我在何处？我想往何处去？我怎样知道已到何处？

1.我在何处？决策不仅要决定做什么事，也要决定不做什么事。诸如，是否考学；是否结婚；是否要换工是作；是否要出去旅游；是否要制订一个企业决策，等等。人们生活中需要决定的事情有很多很多，这些决策都必须根据现实环境状况进行，必须清楚我在何处，考虑目前状况是否需要改变，并决定今后何去何从。

2.我想往何处去？当你已经确定目前的处境以后，就应该决定向何处去，即选定目标。你想改变现状，需要预测改变后所导致的结果；你想解决一个问题，就需要找到适合的方法和必备的条件，并以此确定所需要的时间。这里选定目标很重要，因为做正确的事情，往往比把事情做正确更为重要。

3.我怎样知道已到何处？这就是说，在实现目标的过程中，一定想办法清楚自己处在一个什么阶段。例如：你想利用5天的时间坐车从北京旅行到青岛，你很可能把第一个旅游点定在泰山，然后是济南、烟台、青岛。如果想旅行8天，必须减少旅游点，否则第8天很难到青岛。在旅游了1天以后，要清楚旅行进程，判断是否能准时到达目的地。实现工作目标也是如此，必须事先把“行程”规划好，作为控制时间和进度的工具，以便随时了解进度以及是否发生了偏差，从而进一步修正未来的行动，合理地分配时间。具体工作包括：列出可能的终身目标；标出目前最重要的A目标；列出达到A目标可能做的工作；标出目前最重要的A工作；安排完成A工作的时间表；照时间表去做。

(二)分清“重要”与“迫切”的概念。

“最重要”与“最迫切”含义是不同的，最重要的事并不一定是最迫切的，而最迫切的事也不一定是最重要的。当然二者也有一定的联系，重要的事情一定包含有一定程度的迫切性，迫切的事情也一定包含有相当程度的重要性。在进行ABC分类时，一定要结合起来考虑。一般地说，最迫切和最重要的工作项目应具有三个特征：第一，对目标成败有决定性影响；第二，拖一下时间会影响目标的实现；第三，必须由自己做的。某项工作具备这三个特征，就列为A类；具备一个或

两个特征的就列为B类；一个特征也不具备的，列为C类。

(三)及时调整ABC的优先次序

ABC的优先次序不是固定不变的，可随时间的推移而改变。

主要有两个原因：一是客观事物是错综复杂的，人们的认识受到主客观条件的制约，有一定的局限性，难免有失误的时候。因此，已经排定的ABC次序也许是不科学的，甚至是相反的。随着对事物本身性质的认识，人们会形成比较科学的看法，最终纠正错误的次序。在现实生活中，这种事情是不乏其例的，往往是吃到了忽视某件事的苦头，才知道这件事的重要。人们对轻易得来的东西往往不懂得珍惜，失去的东西才觉得可爱，病了才知道爱护身体的重要。二是：客观事物也是不断变化的，今天是重要的事情，明天也许变得不重要了；今天是不重要的事情，明天也许是最重要的了。这就需要人们随着客观事物的变化而改变自己工作的ABC序列。

三、实行ABC时间管理的步骤

1.学习。学习ABC时间管理法知识，熟练掌握技巧，牢记ABC各类工作项目所具有的特征，以保证灵活运用ABC方法。

2.列表。每天早晨上班前，把当天应做的工作列成一个清单。这个清单要列得详细些，避免疏漏，因为疏漏的也许是最重要的工作项目。列表时，要寻求一个没有干扰的安静的环境，以保证工作质量。

3.分类。根据每项目工作的重要性和迫切程度，对照ABC各类的特征，进行仔细分析、思考，找出关键，排定ABC各类顺序。

4.填写ABC分类表。把已经确定的ABC类工作分别填入

分类表式卡片，也可以写在台历上。具体格式如表3-1。

表3-1 ABC时间管理分类表

年 月 日			星期
类 别	项 目	时 间	
A			
B			
C			

5.实施。严格按照ABC时间管理分类表进行工作，集中主要精力完成A项工作，尔后再进行B项工作，C项工作可以弃之不顾。如有人追问，可将其纳入B类。这样，可以减少许多琐事，摆脱次要的工作，把精力集中在最重要的事项上。

6.评价。每天坚持上述步骤，到一定时间后要 进行 评价，总结经验，找出不足，以供未来的ABC管理借鉴。

以上过程是互相联系的，缺一不可。图3-3可以说明它们之间的关系，进行了学习准备，才可能采用管理方法，进入计划阶段。没有科学计划，就不可能有科学的时间管理。同时，即使有了最好的计划，而没有执行，也等于空中楼阁。总结阶段是以前两个步骤为基础的，同时也是下一个循环的前提。只有每一个环节都科学合理，才能最终完成ABC时间管理。

案例：老张是某县果品公司的经理，已具备了实行ABC时间管理法的基本知识和技能。一天晚上下班以后，他独自在办公室里思考着第二天的工作，列了一个工作表，如下：

1.公司职工老王跟丈夫吵架，让他出面调解一下。

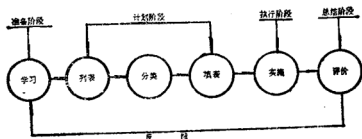


图3-3 ABC时间管理步骤关系图

2. 儿子让他帮学校的老师买一辆凤凰牌自行车。
3. 县里有个计划生育会，指定经理参加。
4. 从会计那里得知，门市部最近亏损严重，需约门市部负责人谈话。
5. 农民栽果树积极性下降，要找了解情况的人谈谈。
6. 公司果窖里还有2万斤苹果没有销路。
7. 关系单位新建了一个联营公司，请他出席剪彩仪式。
8. 县联社领导约他汇报一下最近经营状况。

对上述各项工作，老张进行了分析比较。他想：县联社领导的约见，不急迫，也不重要，但又不能不去，属于不可控时间，故是A类。其它事情，门市部亏损已影响了公司的经营。是个急需解决的问题；积压的苹果不想办法销售出去，会给公司造成2万元的经济损失；农民种果树积极性下降，会影响公司未来的发展。这些问题都重要。张经理的ABC分类表如下：

A类：（1）去县联社汇报工作（上午8：00～9：00）；
（2）开会讨论苹果积压问题（上午9：00～11：30）；（3）找门市部负责人谈话（下午2：00～3：30）。

B类 (1)解决种果积极性下降问题(下午3:30~5:00);(2)调节老王的夫妇关系(抽空)。

C类:其它事项。

四、需要注意的几个问题

复杂的社会实践告诉我们,真正发挥ABC控制法的功效,仅有以上做法还不够。在进行每一项具体工作时,还需要注意以下几个问题:

(一)及时采取行动

要顺利、迅速地实现目标、及时地进行决策、采取行动是非常必要的,把握不住时机,会使工作失误;抓住时机,就成功。如果鸟没入笼,就把笼门关上,就如同鸟已飞掉我们才关上笼门一样,都是不合时宜的。《彼得经营66妙方》中曾用“彼得及时丸”^①来说明这个问题的重要性。赖伟先生身体非常胖,但他却成了登山家。他决定苦练登山技术,利用激烈的运动和不断的练习来锻炼臂部的肌肉,以支持自己那笨重的身体,开始,他先在附近的小山坡上练习,后来决定到大山上来试一下自己的技术。他找了一个名叫“船长坡”的陡峭悬崖作为试练的场地,当他爬到陡峭悬崖的半坡时,往上一瞧,不禁大吃一惊,绳子已经开始磨损,在一两分钟内就会断裂,往下一望,万丈深渊就在脚下,中间没有一点树丛或突崖可以把他托住。他立刻决策,应该换一条比较粗的绳子。这个决策完全正确,但是时间已经来不及了。

要保证及时采取正确的行动,需要克服人们心理上的两大障碍,即恐惧和焦虑。它们使人们不是难以下决心,就是太快下决心。难以下决心的人,常常自认为是有条不紊,实际上是优柔寡断;太仓促下决心的人,则自认为勇敢果断,实

^①台《经营66妙方》

际上往往是操之过急。优柔寡断是消磨时间，必消磨事业，操之过急是浪费时间，必浪费事业。每个人都应该学会如何在最合适的时候做决策，而不要丧失良机。华容和荣生是两家生产体育运动器材的工厂，两家工厂厂长都对冰鞋市场的远景看好。试图展开一场竞争。华容厂家先就设厂的可能地点做了一番调查，发现有三个地点可供选择，这些地方离材料产地很近，有大量劳动力，交通也方便。由于这三个地点的主要条件都很相似，厂长不能进行抉择，想再做进一步的深入研究。随后组成了一个厂址选择小组，做了若干次实验，结果所得到的答案却不同，两年的研究探讨并没有最终解决问题。荣生厂家急于开始生产，很快找到了一块建厂用地，迅速地投入生产，但不幸的是，这个地区没有任何工厂可以供应所需的零部件，要到几百里以外去订货，交通也不方便。冰鞋的新市场最后落在那些既不操之过急，也不过于谨慎的厂家手中。

(2) 自己做决定

在人们的一生中总有做不完的事情。从兴趣上讲，你想在做好本职工作的同时，练练书法，学学绘画，习习武术，再掌握一门乐器等；从旅游方面讲，你想去黄山、长城、西湖、桂林、青岛、西双版纳，也许还想去巴黎，夏威夷；从某一天来讲，要工作、读书、睡觉、吃饭，也许还要打桥牌，拜访朋友等。人们的想象无限，遗憾的是时间有限。一切事情都想占用你一点时间。电视在给你消遣的同时争夺了你的时间，朋友在给了你安慰的同时也占用了你的时间……。当参加工作或结婚后，就不得不放弃一些自由，决定花费一定时间来交换事业之外的重要东西，诸如爱情、友谊、安全感、报酬等。人们的时间，不时地被你的家庭、老师、上司、部属和朋友填满，不得不做到别人要你做的事。这就需自己做决

定，尽量缩短不可控时间，使可控时间相对延长，做自己想做的事。当然，这并不是一件容易的事。因为人本身有各种各样的需要，包括理智、感情及身体。决定做什么的时候，这些需要全都必须满足，但往往不能同时满足。那么，是去工作，还是去打球？是看书，还是看电视？这就需要进行决策。有一位年轻的经理，他有许多工作要做，又正在上函授大学，可一听到电视机开响的声音，就得放下手中的书本去看电视。遗憾的是电视节目常常使他失望，他后悔不该看，有一种失落感，可下次仍然照旧。这就是没能理智控制精神上的娱乐需求。自己做决定，但决定了以后也不是一成不变的。当你生活中发生重大改变时，就要重新确定自己对时间的安排。例如上大学、结婚、生小孩；换工作和搬家等。

（三）知道什么时候停手

“世上无难事，只要有心人”，固然是对的，具体到某一件事，就不能片面理解。真理如果超过了一定限度就不是真理，而是谬误。聪明的人不会一条路走到黑，在这条路上走不通时，会换另一条路走走。有一位姓何的青年，他第一次参加高考没被录取，总分低于录取分数线20分；第二次又考加了高考，低于录取分数线30分，……他连续考了6年，精神可佳，但最终名落孙山，未能如愿。这6年，他把高考当作了主攻目标，花费了大量的时间和精力，信心十足而方法不当。他不知道该什么时候停手，许多时间花费得毫无价值。正确的态度应该是，办事情不要钻牛角尖，遇到困难时要停下来分析分析，找到一条最好的解决途径。这不是畏惧困难，而是巧妙地克服困难。即使事情办得很顺利，也需要在适当的时候停下手来，回头看看，有没有什么问题，往前探探，能不能行得通，以免前功尽弃，浪费时间。

第三节 时间管理——系统分析法

一、系统分析法的基本原理

系统的涵义为整体、完整和全盘；其对立名词为局部、零碎、组件。早在系统论出现之前，人们在实践中就萌发了“系统”的思想。我国俗语所说的“大处着眼”，就是系统观念的写照。但是，由于过去生产规模狭小，科学技术水平低下，对“系统”思想运用不那么急迫，也不自觉。所以并没有确立专门的“系统”概念。随着现代科学技术的发展，“系统”概念不仅有其必要性，而且也具备了可能性，并在科学术技、国防和经济生活中得到了广泛的运用。

在管理科学中，“系统”是一个观念性名词，它是泛指一套具有特定目的相互关联的因素的组合物。例如，把某一建筑物定为一个具有某种特定目的的“系统”，则它是否优劣，受其内部灯光、桌椅等的优劣和排列关系的影响。要改进系统，必须研究三方面作用，即系统的目的，各因素本身的内容，各因素之间相互关系。系统观念可以应用于任何事物，如一个城市的建设，一个企业的经营，日常生活的安排，等等。

“系统”意义的应用，可产生以下几个基本概念：

系统哲学：是指我们处理事物的思考方法要有“系统”观念。

系统管理：是指我们把系统观念应用到一个部门或一个企业的经营管理上，亦即象管理一个系统一样，注重于治本，而不要头痛医头，脚痛医脚。

系统设计与系统工程：是指在解决问题之前进行系统分析，找出缺陷，用系统观念寻求办法，从事设计。如将这个

系统设计方法运用到全部生产或经营过程，则称为系统工程。

系统分析：是指把系统观念应用到解决特定问题的决策过程中，这里有特定的技术可供选用。

系统分析法起源于第二次世界大战末期。但直到1950年左右，美国国防部委托兰德公司从事武器系统的分析研究，系统分析一词才正式被应用。1960年以后，行政机构和企业界才逐渐采用系统分析的方法从事决策的研究。这个方法的特征是以整体为目标，以问题为重要，运用计量方法，凭借价值判断。所谓系统分析时间管理法，就是指把管理时间的过程看作是一个系统，然后按照一定的程序，采取一定的技巧管理时间。这种方法的主要特点是系统化和关门原则。系统化不是指每日工作的系统化，也不是指每日时间的系统化，而是指时间管理过程系统化。这个系统化的真正实施过程，也就是时间管理的过程，包括过滤、隔离、授权、行动。关门原则，主要是指通过系统化的过程，精简工作，增加可控制时间，使自己“躲进小楼成一统”，集中精力地工作。

实行系统分析时间管理法有非常重要的意义。这就是：

(1)有利于控制自己的时间。如果一个管理者不能指挥自己、控制自己的时间，就不可能领导好他的下属，协调同事之间的关系，以至高效率地工作。实行系统分析时间管理法，可以使管理者不被职务所统治，而是统治职务；为浪费时间设置重重障碍，剔除不合理的时间占用。(2)有利于管理者在各个方面的发展和完善。如果一个管理者遇到什么事就做什么事，就会因为他过度忙于作业性工作而成效甚微，不仅没有时间来完善和发展自我，而且还会消磨掉已有的知识和才能。想想我们周围的生活工作环境，很容易找到这样的人。一个很有名气的诗人，当上文联副主席以后，琐碎事务

缠身，没有充足的时间体验生活，钻研新诗歌的发展潮流，时光吞食了他的才气。一位讲课很受欢迎的教授，被提拔为学院的副院长，工作繁多，使他没有时间去充实讲稿和新的讲课内容，学生们不象以前那么有兴趣听他的课了。人们说“名人的文章不要看，名人的讲话不要听”也不是一点儿道理没有。（3）有利于增加管理者的可控制时间。彼得·德鲁克曾经说过，主管人员都没有超过25%的可控制时间，也有人认为是在25~50%之间。显然管理者的可控制时间太少了。他们迫切需要增加可支配的时间及自由运用的时间。

系统分析时间管理法与人们工作、生活的具体程序密切相关。人们的行动程序如下：

1.需要。花费时间做任何工作，必然是由于需要。这种需要或是精神的，或是物质的；或是个人的，或是社会的。有了需要，才会产生从事某项活动的动机。需要是人们行为的基础。这不仅包括工作时间内的行为，也包括闲暇时间内的行为。

2.研究。由于需要而产生了动机，动机就会促使人们实际地对问题进行观察、调查、分析、比较，进行资料搜集等原始研究活动，从而了解实际需要的所在。

3.概念。根据需要的所在产生目标概念。

4.设想。有了目标后，进一步研究如何实现这个目标概念。这里需要对主客观环境的分析研究，发挥思维的创造性与逻辑性，完成实现目标的设想。

5.计划方案。制订计划方案着手行动的第一步。计划方案的优劣直接影响着整个时间管理效率的高低。这个方案要注意以下几点：（1）做什么。限定问题，确定目标，建立方针。（2）谁去做。指派适当人员，成立组织，委任职责。（3）如何做。明确指导思想，找出实施办法，制订具体步骤。

(4)用什么做。编制工作系统，购置设备，编制预算。(5)何时做。确定工作开始的时间，分多少个时间阶段，什么时候完成。(6)在何处做。选择工作场所。

6.具体实施。研究各因素之间的关系，经过试验、摸索，修订方案，最终完成计划。

这项程序是互相依赖、互相制约的。前5项是研究准备阶段，第6项是具体实施阶段。把这6项看作一个系统，围绕时间这个中心进行管理，会收到一定的效果。。第6项内容包括4个子系统，即4个过程：过滤工作、适当授权、隔离外界、有效行动。这是时间管理一系统分析法的中心内容。我们分别具体加以介绍(图3—4)。

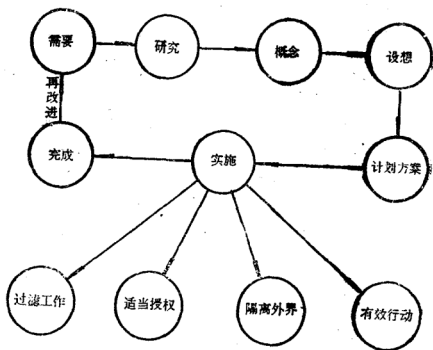


图3-4 人们行动的程序图

二、工作过滤

生活在这个世界上的许多人，都觉得有做不完的事，整

抱怨时间不够。他们不仅包括那些身居要职、进入老年的管理者，也包括那些从事学习、刚刚步入青年的中学生、大学生。在80年代，青年人追求的是尽情地干，尽情地玩，但由于各自的繁忙，致使十几个人一起去野游也成了一件不容易的事情。怎么有那么多的事情要做呢？一个最重要的原因就是缺乏认真的过滤。

所谓工作过滤，是指对所遇到的工作进行审查和分类，列出应该做的事情，排除掉可做可不做和根本不该做的事情。它是工作的“入口处”，直接控制着人们工作量的多少，就象火车站的检票口一样，直接控制着乘车的人数。它是节省时间的重要工具，花费一点时间进行工作过滤，会节省大量处理这些工作的时间。例如，你某次接受一封不必处理的信件。如果对它进行过滤的话，花费两3分钟就排除在工作之外了；如果不进行过滤，就需要阅读信件10分钟，思考10分钟，找到纸和笔，用30分钟写封回信，再找信封、邮票和浆糊，也许又花了30分钟才投到邮筒里。最终花去了你1.5小时的时间。即使你阅完后不打算回信，也浪费了时间。工作过滤还可以为提高工作效率奠定基础。人们时常说：少而精，多而杂。意思是说，只有选出几项最重要的工作，才能保证集中精力工作，取得较好的效果；否则，会“贪多嚼不烂”，一件也做不好。某些作家的成名作之所以成为成名作，是因为他们在没出名之前，对作品精雕细刻；一旦成名了，约稿纷沓而至，作品多了，平庸工作也随之增多。

工作过滤对管理者来说，有十分重要的意义。每一个管理者都有必要掌握工作过滤的具体方法。

1.最好有一个绝缘机构负责工作过滤，管理者不直接参与过滤。美国前总统罗斯福在1939年曾建去过这样的机构，

称为总统执行处，包含有若干处于总统与一切外来通信之间的助理与参事。他们的目标是：排除能在其他地方解决的任何事项，以保证总统的时间。他们决定：（1）某事应否呈报总统；（2）能否由发起人或白宫副官去做；（3）能否用书面或口头通信；（4）呈报的时间。当然，许多管理者没有也不可能有这样的绝缘机构，但可以有一个助理或秘书。这个助理或秘书应有足够的自由决定权，以把外来信息的一半左右转给更适合的人员。这个媒介可以保证管理者与外界绝缘，只做秘书认为有必要做的事情。这里要注意一个问题，就是要确保助理或秘书的质量，罢免那些比管理者还官僚的“把关”人。否则，管理者会不了解许多最重要的工作，造成不必要的损失；或什么事都集中到管理者这儿来了，失去了过滤的作用。

2.灵活运用各种艺术技巧。有些管理者不喜欢用秘书作媒介，还有些是政府规定不许有私人秘书，所以大多数管理者直接与外界接触，这就需要运用技巧进行绝缘和过滤。最常用的办法是“时间上绝缘”。例如：为控制从外面打进来的电话，通知单位总机的话务员，限于一定时间把电话接给他，在这段时间里，管理者可以做些不是十分重要的事情；也有人采取另外一种办法，把电话在上午截断1小时，其它时间自由通话。

3.掌握工作过滤的具体方法。由于种种原因，传到管理者手中的工作，即使经过一定的过滤，也需要进行再过滤。具体办法可参照我们上一节介绍ABC时间管理法，这里不再赘述。

我们强调工作过滤，是为了节省时间，使管理者的工作和生活不太紧（如强制、紧张和固执），也不太松（如冷漠、

不关心和懒散)。这样做起事来会更顺利，更有效。因此，要注意两个问题：（1）不要过分计较时间。过分计较时间，容易把该自己做的重要事情过滤掉。过分计划的人，往往做什么事都做计划，对做计划比执行计划更感兴趣，结果不能看到变化，不能看到新的机会及其它需要，表做得不少，但意义不大。过度工作的人，总是太忙于做事，而没有时间去估量评价事情的真正价值，也没有时间休息和思考，往往会选错了目标，走错了方向。过分贯注于时间的人，常常为浪费几分钟而紧张、不安和烦恼，最终影响总的工作效率。（2）不要教条地运用时间管理方法。我们介绍时间管理方法的目的并不是限制你的自由和个性，而是帮助你从约束中解脱出来。对不同的人，根据不同的环境，应用不同的艺术技巧，不仅会使你高效率地工作，还会使你获得更快乐、更满足的生活。我们提倡聪明地工作，而不是辛苦地工作，这样，可以使你把更多的时间留给自己、家人、朋友，或是去做一直“没有时间”去做的自己十分喜欢的事情。还有利于保持健康的体魄，充沛的精力。科学研究结果表明：人们太紧张和劳累的结果必然感到疲倦、困乏，神智也不会十分清醒。因此，需要记住的是：“人类所能犯的最大错误就是拿健康换取其他身外之物！”我们过滤工作的目的既不是推卸责任，也不是为了更紧张地劳作。任何方法都有一定的局限性。因此，最好的方法应该是如何利用方法的方法，即具体问题具体分析的方法。

三、适当授权

适当授权要求管理者把能由别人做的事情授权给别人，切不可事必躬亲。适当授权既可以减少管理者的工作量，又可以不耽误应做的工作。因为不必管理者亲自做的事并不等

于不应该做的事。适当授权可以得到部属的尊敬和信任。人都是互相尊敬、互相信任的。相信下属并让他们处理属于工作范围之内的事，他们会很高兴尽力去办好，对领导也会产生信任感。适当授权有利于发挥下属的聪明才智和创造力。某人因为不会写书面的文章，一直没能被提升。有一次因为感冒流行，经理因病请假，某人临时担任经理工作。在这期间，他表现出超人一筹的决策能力和领导水平。终于被提升为经理，从此不必再处理文书工作，把它委派给下属。管理者不要为授权担心，要有认识下属能力的能力。许多下属也许比管理者本人更具有管理能力。为表明授权的正确并显示自己的才能，下属接到授权后，会尽力发挥聪明才智，运用自主权和创造力把事情做得更好。

授权对管理者来说并非是一件易事。管理者最容易犯的病就是自己留的权力过多，而分给下属的过少。一些管理者因时间观念较弱，不知如何安排时间，往往舍不得把自己喜欢做的工作（尽管价值不大）交给下属。即使违心地交给了下属，也起不到授权的作用，会过多地花费时间和精力去关心下属的完成情况。还有些管理者不是根据事情的重要程度，而是根据给自己带来的利益多少进行授权。这样的管理者不是有效的管理者。

授权过程包括培训下属，反省自我和采取行动三个环节。

培训下属：授权是一门艺术，接受授权也是一门艺术。要培训下属具有独立分析问题和解决问题的能力，一般的事情无需进一步向管理者请示，这样向上的请示无疑会减少。

反省自我：对自己面临的工作进行分析判断。首先，找出那些不需要由其他任何人做的事情，即必须由自己做的事。

在现实生活中，许多管理者都在做着意义不大的事情。而应该做的事情却无暇去做。其次，有些事情要确认别人会干得更好。有的管理者习惯夸大自己的重要性，对别人办事不放心，事必躬亲，恰恰反映了这个管理者水平不高。授权别人，减少分心，更有利于管理者集中精力抓好大事。

采取行动：确定授权内容后，就应具体布置给下属，明确下属的职权和负任。在下属执行职责的过程中，没有例外情况，应拒绝接见下属。

在授权时，应注意以下几点：

(1) 下属不能获得最大便利的事情不要授权。

(2) 一些容易改变的事情不要授权。只有那些比较稳定的事情才易于别人去办理。

(3) 可自由决定的事情不要授权，例如自由运用时间的思考、计划及革新。而回复大部分函件，指导日常会议更适合授权。

授权是艺术，也是科学。在实际的授权过程中，如果授权过度，就等于管理者放弃权力；授权不足，会失去授权的意义，使管理者负担过重，使下属处于无所事事和事事请示的状态中。授权的幅度由下列因素决定：组织规模，组织活动的复杂性，公司的地理位置，公司人员的素质，以及组织的扩增情况等。究竟如何实施有效的授权呢？《哈佛企业管理百科全书》提出了7条原则。

(1) 单一隶属关系原则。意思是说一个职员只对一个主管负责。这样，管理者下授的权力是明确的，接授权力的下属也能明确自己所负的责任。这样做，有利于调动下属的积极性，激发责任感，同时也有助于授权的考核。

(2) 权责确定原则，授权者应明确把权责授与受权者，

这样不仅有助于部属完成工作，而且能防止下属推卸责任。但需注意的是责权一致。

(3)适当的控制原则。即指在授权过程中要受到有效和相应的控制。这可避免管理者因缺乏适当的控制制度，而造成授权的无效或授权的过度和不足。因此，管理者在实施授权之前，必须健全一套控制制度，制定可行的工作标准和适当的报告制度，以及能在不同的情况下，及时采取补救的行动。

(4)量力授权原则。这就是按下属能力的高低进行授权，切不可机械性的硬性授权。对能力较强的下属可多授权，对能力较差的下属，则应缩小授权的程度。

(5)主管保留权责原则。必须由自己保留的权责，不可下授给部属。这些权责一般是指“组织活动”，包括财务的决定，惩戒和考核等法规活动和策略规划等事宜。

(6)相互依赖原则。管理者和下属要相互信赖。管理者要信任下属，不要过多地干涉下属的工作；而下属也必须办好责权范围内的工作，不必事事请示。

(7)时需考虑原则。即当某些情况来临时，管理者就必须考虑授权。诸如：计划与研究的时间感觉不够时；在办公时间几乎要经常处理例行公事时；在工作时常被部属的请示所打扰时；部属工作常有闲散的现象时；在单位的所有决策权只能限于主管时；公司发生紧急事故时。

四、隔离外界

隔离外界，是指身体与正常的工作地点隔离。在西方国家这是比较容易做到的，因为企业的管理者权力较大，有充分的自由，在什么地方办公，设立几个地点，并不受政府政策的干预和纪律约束。有的在家里办公，有的找个并不被许

许人所知道的第二办公室。甚至西方出现了专为管理者作为第二办公室用的大厦。在我国，管理隔离外界受到了一定的限制，国有国法，厂有厂规，上班的时间就必须在工作岗位上，至于工作效率，却很少被人关心。也许是因为我们还没有跨入以秒、分计算时间的时代，“一张报纸一盒烟，几杯茶水过半天”的还不少。因此，隔离外界就不显得那么重要了。并且有人认为外界的干扰（他们并不认为是干扰）也挺有意思，当作消遣时间的最好方式。但在一定的条件下隔离也是必不可少的一种方式。

1. 隔离可以保持你的整块工作时间。管理者总是有许多重要的工作要做，需要整块的时间。科学家的研究表明，做一件事情集中在半天时间内，比分散在三五天内的效率要高得多。

2. 隔离可以排除外界的干扰，集中精力工作。管理者有许多工作是不能被打扰的，如起草一份报告，研究思考某项重大问题，被干扰就是打断思路，甚至忘记了最佳的灵感，确定的很可能不是最佳方案；同时干扰容易使人厌烦，而烦躁的代价是工作效率的降低。

3. 隔离有利于管理者主宰自己的时间。我们十分强调管理者增加可控制时间，减少不可控制时间，隔离的时间就是可控制时间，可以随心所欲地安排自己的工作活动，严格执行时间安排计划。

在一定的条件下，隔离是十分必要的，但并不是容易做到的，既需要勇气，也要有冒险。当你隔离外界的时候，恰巧上级找你有事，并且认为是重要的事，找不到你，无疑会产生某种情绪；也许同事或下属带着重要的问题前来找你，你不予接见，就可能影响工作。同时，传统的观念认为，大

家办公时所能找到你与否，作为衡量一个人工作好坏的标准。管理者隔离的时候，也许会顾虑到：上、下属会不会认为他没有来上班，或是搞什么其它秘密活动去了。也许隔离时候真会有比你隔离时处理的事情还重要的事情。

国外管理者与外界隔离主要有以下几种办法：

1. 设立第二办公地点。这个办公地点可以是固定的，如设一个能在其中单独工作的办公室，不过这个地方只能由个别别人知道。也可以是不固定的地点，临时找一个僻静的地方，别人很难找到。国内一些管理者不同程度地采用这种办法。有一个商业公司的经理每次召开各部门负责人的汇报会和计划会，都不再经理室，也不再会议室，而在一个别人想不到的房间里开，室内没有电话，很少有人打扰，效率很高。

2. 每周在家里工作一天。这个办法在我国适用有局限性。一是纪律约束，传统观念认为到办公室里才算工作，哪怕是在办公室里喝茶聊天。二是在家里很少有人具备工作环境，不到下班时间就到做饭时间了。但对于那些在工作单位没有较好办公条件的人，在家里办公效果要好些。例如：一些大学的讲师、教授和研究所的研究人员，每周仅集中一两次，我们称之为“不坐班”，这不是不上班，只是为了更好地工作。

3. 关上办公室门，并拒绝一切电话。这不能完全做到隔离，有人敲门会打乱你的注意力；电话铃响，会干扰你的思路。但是只要你置之不理，就会收到良好的效果。

4. 完全利用旅行时间，在车上进行思考、工作，但必须具备在车上工作的能力。

五、有效行动

上面谈到的工作过滤、隔离外界和适当授权，无疑会增

加管理者的可控制时间。但在工作过程中采取有效的行动，也是不可忽视的重要一环。究竟什么是有效行动？这要具体问题具体分析，其中包括具体运用时间管理的技巧，没有固定的一套模式。例如：把需要回复的信件集中在一起，找个时间一块回复；不在电话最难叫通的时间打电话；合并召开会议；等等。每个管理者都可以根据自己的特点去发现自己应采取的有效行动，把应该由自己做的工作做好。

第四节 时间管理——运筹法

一、运筹时间管理法的基本原理

运筹学是应用科学方法，结合自然科学的学科知识，如数学、统计学、工程学、物理学等，来解决工业、商业、行政等各方面管理事务中的复杂问题。它的特点是把管理中的不稳定因素，数量化地加以研究解决。其具体方法是：设计科学模型，这个模型内含有概率和冒险的因素，用它来预计和比较不同的决定、战略手段及调整所产生的后果。它是一门应用科学。

“运筹学”一词是由英文“Operations research”意译过来的，直译应为“作业研究”。中国科学工作者从《史记·高祖本纪》一书中“夫运筹于帷幄之中，决胜于千里之外”一语中摘取“运筹”二字作为OR的意译。其含意是运用筹划，出谋献策，用智谋取胜，比较确切地反映了OR的本意。运筹学作为学科名词，最早出现于1938年。当时，英国为了有效地防备德国的空袭，波得塞雷达站负责人A. P. Rowe提出了应对整个防空作战系统运行进行研究，要研究各雷达站之间、雷达站与整个防空作战系统之间的协调配合，才能

有效地防备德国飞机侵入，并以OR命名这种研究活动。随后OR方法的应用得到了发展。在20世纪50年代初，用电子计算机求解线性规划问题获得成功，促使美国的大企业在经营管理中广泛应用运筹学。随着第三、第四代电子计算机的问世，使运筹学的应用范围扩展到研究城市交通管理、能源的合理分配应用、国民经济计划的编制等一些更复杂的经济管理问题。

运筹时间管理法是指应用运筹学的原理和方法，解决时间管理中的问题，求得最佳的时间效益。这个方法的意义在于帮助管理者用科学的方法及途径来制定他的政策和行动，取得高效低耗的双重效益。

运筹时间管理法具体包括6个步骤：（1）对问题及它的目标作清楚的定义；（2）用模型来模拟该问题的实际情况；（3）研究和比较该模型是否与实际情况相同；（4）用运筹学中的有效方法来详尽分析该模型，以求最优化的方法及条件来满足所定的目标；（5）用最优化方法来做试验，并详尽分析试验结果；（6）如试验顺利，最后具体按研究方案执行办理。

运筹时间管理法具体可分为线性规划时间管理法，网络分析时间管理法，排队论应用管理法等。

二、线性规划时间管理法

线性规划时间管理法是选择最有效的方法，实行最优选分配，把有限的时间分列需要时间的各个事情上，最终实现以最少的时间取得最大的效益。例如运输问题，如何把商品从某些地方运到另一些地方，使时间最省，运价最低（运输费与运输量、运输时间成正比）；又如生产问题，怎样安排才能省时，又获利最大。

线性规划时间管理法的特性是：（1）应有追求目标，如

最大利润或最少耗费等，目标函数的总值与各项变数的数值应成比例；(2)应有多种行动方案，其中必有一个最能达到目标的方案；(3)各项资源供应有一定的限制，各项活动产生的数量应与资源投入的数量成正比例；(4)各项变数之间有互相关联；(5)目标函数与限制条件，均可用数学模型表达。

线性规划时间管理法有 5 个步骤：(1)分析问题的内容，决定问题的范围；(2)构成问题的模式，决定问题的决策变数，列出问题的限制项目与彼此间的关系，决定问题的目标函数，构成问题的数学模式；(3)将实际资料代入数学模式，寻出答案；(4)将答案与实际情形比较；(5)修正数学模型，以符合问题的实际情况。

线性规划的数学模型用方程表达，求出 x_1, x_2, \dots, x_n 等决策变数，以达成目标函数所要求的目标：

$$\text{目标函数: } \text{Max } c_1x_1 + c_2x_2 + \dots + c_nx_n$$

$$\text{限制条件: } a_{11}x_1 + a_{12}x_2 + \dots + a_{1n}x_n \leq b_1$$

$$a_{21}x_1 + a_{22}x_2 + \dots + a_{2n}x_n \leq b_2$$

$$\dots\dots\dots$$

$$a_{m1}x_1 + a_{m2}x_2 + \dots + a_{mn}x_n \leq b_m$$

$$x_1, x_2, \dots, x_n \geq 0$$

式中 a_{mn}, b_m, c_n 等表示由系统分析中所得到的常数， x_n 系需要决定的一组变数。

我们结合实例，介绍几种比较简单的方法。

(一)、图解法

例：一个工厂生产甲乙两种商品。制造一个单位甲产品需占用A机器 2 小时，B机器 1 小时和C机器 6 小时。制造一个单位乙产品，需要占用A机器 2 小时，B机器 5 小时和C机器 2 小时。又知一单位甲产品可得利润 6 元，一单位乙产品

可得利润9元。现因机器ABC分别只能用24小时，44小时和60小时。问应该生产多少甲、乙产品，才能获得最高利润？

解：实际上这也是一个生产甲、乙产品需耗总时间的分配问题。

1. 建立模型。设 x_1 和 x_2 分别表示生产甲、乙产品的数量。由于机器A只能使用24小时，因此不等式： $2x_1 + 2x_2 \leq 24$ 同理对机器B、C有： $x_1 + 5x_2 \leq 44$

$$6x_1 + 2x_2 \leq 60$$

我们的目的是把利润函数 $6x_1 + 9x_2$ 增至最大。我们有下列模型：

$$2x_1 + 2x_2 \leq 24$$

$$x_1 + 5x_2 \leq 44$$

$$6x_1 + 2x_2 \leq 60$$

$$x_1, x_2 \geq 0$$

求目标函数： $6x_1 + 9x_2$ 的最大值。

任何适合不等式组的 (x_1, x_2) ，我们都叫做一个可行解，而最优解是令目标函数最大的可行解。

2. 图解。

(1) 绘制座标平面图，每一座标分别代表一种商品。

(2) 将上述限制条件不等式改为等式，各绘直线，如图3-5所示。

$$2x_1 + 2x_2 = 24 \text{ 绘制直线AB}$$

$$x_1 + 5x_2 = 44 \text{ 绘制直线CD}$$

$$6x_1 + 2x_2 = 60 \text{ 绘制直线EF}$$

图中阴影部分，就是答案区域OGHJK。

线性规划的适宜解均在端点上，如表3-2。

可见获得最大利润，需要生产甲产品4单位，乙产品8单位。由此可以推算出A、B、C机器生产甲、乙两种产品各

占用的时间。

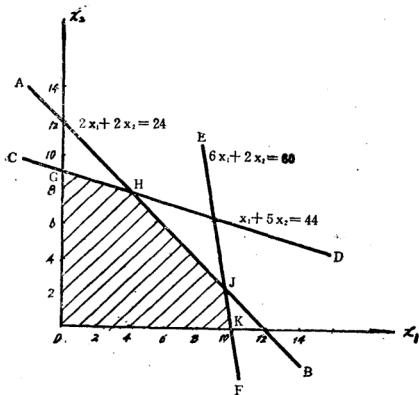


图3-5 座标平面图

表3-2

端 点	答 案		目标函数值
O	$x_1 = 0$	$x_2 = 0$	$Z = 0$
G	$x_1 = 0$	$x_2 = 8.8$	$Z = 79.2$
H	$x_1 = 4$	$x_2 = 8$	$Z = 108$
J	$x_1 = 9$	$x_2 = 3$	$Z = 81$
K	$x_1 = 10$	$x_2 = 0$	$Z = 60$

(二) 单纯形法

例：某管理者有下属 4 人，同时有 4 项工作待派，根据人事记录，该 4 人完成每项工作所需时间如表 3-3

表 3-3

工作 \ 人员 完成量	甲	乙	丙	丁
1	8	26	17	11
2	13	28	4	26
3	38	19	28	15
4	19	26	24	10

管理者如何指派工作才能使总效率最高呢？

解：1. 列出模型。设 C_{ij} 代表第 i 项工作指派给第 j 个人员所需的时间。 x_{ij} 代表第 i 项工作指派给第 j 个人员担任。线性规划模型如下：

$$\begin{aligned} \text{目标函数：} & M_{in} 8x_{11} + 26x_{12} + 17x_{13} + 11x_{14} + 13x_{21} \\ & + 28x_{22} + 4x_{23} + 26x_{24} + 38x_{31} + 19x_{32} + 28x_{33} + 15x_{34} \\ & + 19x_{41} + 26x_{42} + 24x_{43} + 10x_{44} \end{aligned}$$

$$\text{限制条件：} x_{11} + x_{12} + x_{13} + x_{14} = 1$$

$$x_{21} + x_{22} + x_{23} + x_{24} = 1$$

$$x_{31} + x_{32} + x_{33} + x_{34} = 1$$

$$x_{41} + x_{42} + x_{43} + x_{44} = 1$$

$$x_{11} + x_{21} + x_{31} + x_{41} = 1$$

$$x_{12} + x_{22} + x_{32} + x_{42} = 1$$

$$x_{13} + x_{23} + x_{33} + x_{43} = 1$$

$$x_{14} + x_{24} + x_{34} + x_{44} = 1$$

$$x_{ij} = 0 \text{ 或 } 1$$

2.求解方法——矩阵减化法。(1)先在各列各减极小值；(2)再在各行各减极小值；(3)当各列各行有一个零存在时，已完成指派工作。

表3-4

工作 \ 人员 完成量	甲	乙	丙	丁
	1	2	3	4
1	8	26	17	11
2	13	28	4	26
3	38	19	18	15
4	19	26	24	10
	1	1	1	1

矩阵减化后产生结果如下：

表3-5

	甲	乙	丙	丁
1	0	14	9	3
2	9	20	0	22
3	23	0	3	0
4	9	12	14	0
	1	1	1	1

答案：职员甲派第1项工作，工作需8小时
 职员乙派第3项工作，工作需19小时
 职员丙派第2项工作，工作需4小时

职员丁派第4项工作，工作需10小时

总工作时数 $\sum C_{ij}x_{ij} = 41$ 小时 (M_{10})

三、网络分析时间管理法

网络分析是将规划中的每一项活动用网络系统地连接起来，使管理人员对计划易作全局考虑，决定活动的步骤，使工作能在最短时间内完成。

网络分析的步骤可分为两个阶段。

1. 制定网络的结构。包括规划出工作活动本身的范围和目的；确定个别的活动，这些活动是组成整个计划的；决定活动之间的逻辑联系，即计划个别活动的开始或结束；建立适当的网络图表；决定每一种活动估计所需的时间，每一个范围所需要的人数以及任何可能的限制，例如某一特定的活动需要在某固定时期开始工作。

2. 分析网络和报告结果。包括分析网络的结构，找出最重要的工作部分，以及一些较次要的部分；搜集各种类型的报告，用以总结结果。

网络分析适用于下列未来性计划、活动或工作：能分为几个独立的工作单位；每一个别活动单位所需的时间是可以估计的；每一个别活动需要各类资源的配合，这种配合超过一种，每种均能导致该活动完成时间有所改变。

我们举例进行具体说明(如图3-6)。

在每一活动中，第一个数字表示所需的时间(以星期为单位)，括号中的数字则表示所需人数。假设其中某一种技术人才是唯一重要的资源。

时间分析：首先要找出网络中每一事基最早开始的时间(就是上图所示每对数字中的第一个)，事基①的开始时间定为0，隔邻的事基开始的时间加上活动的时间，依着这个

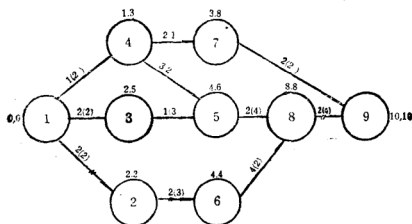


图3-6 网络分析步骤图

方法，直至计算到最后一个事基。从事基①到⑨，有5条路线，它们都达到事基9的最快时间是其占时间最长者（否则，它们的活动就不能保证完成），即10星期。关键性活动就是：①~②、②~⑥、⑥~⑧、⑧~⑨（ $2 + 2 + 4 + 2 = 10$ 星期）。我们称之为决定性路线。如果想减少时间占用，潜力就在于决定性路线。

非关键性的部分：是指不在决定性路线上的事基和活动。从时间上看，它们对整个工作的完成不很重要，但余下的时间有限制或计划变化，决定性路线可能转到另一条路线，因而延误工作的完成。

我们可以用每一环节最早和最迟时间（从事基9反推得出）的差异，量度每一事基的影响。计算结果如下表3-6。

从表3-6看出，除了关键性部分事基外，事基4和5的差异最少。如果活动有很大机会被延续两星期的话，则活动1~4及4~5也应与关键性部分事基一同看待。

表3-6

事 基	最早时间	最迟时间	差 异
1	0	0	0
2	2	2	0
3	2	5	3
4	1	3	2
5	4	6	2
6	4	4	0
7	3	8	5
8	8	8	0
9	10	10	0

表3-7

活动	持续时间	开始时间		完成时间		流动时间	
		最早	最迟	最早	最迟	总	自由
1—2	2	0	0	2	2	0	0
1—3	2	0	3	2	5	3	0
1—4	1	0	2	1	3	2	0
4—5	3	1	3	4	6	2	0
4—7	2	1	6	3	8	5	0
3—5	1	2	5	3	6	3	1
3—8	2	2	6	4	8	4	4
5—8	2	4	6	6	8	2	2
2—6	2	2	2	4	4	0	0
6—8	4	4	4	8	8	0	0
7—9	2	3	8	5	10	5	0
8—9	2	8	8	10	10	0	0

对每一活动所有的机动性时间也要进行分析，包括对总机动时间和自由机动时间的分析。总机动时间是使活动持续的时间增至最大，而不会增加整个工作完成所需的时间。总机动时间等于：最迟完成时间减去最早完成时间，再减去持续时间。例如活动 8 ~ 5，总流动时间是 $6 - 2 - 1 = 3$ 。

自由机动时间是指持续时间最大的增加，而不改变随后活动的机动性，自由流动时间等于：紧跟在后事基的最快能开始时间减去该事基的最快能开始时间，再减去持续时间。例如活动 3 ~ 5，自由流动时间 = 4 - 2 - 1 = 1。此例中，每一个活动机动性的分析，由表3-7显示。

资源分析：网络分析中，还要考虑资源的运用及是否随时可取。我们将每一个活动估计所需的资源（只考虑人力）用表3-8表示。

表3-8

活 动	持续时间	人 力	持续时间 × 人力
1~2	2	2	4
1~3	2	2	4
1~4	1	2	2
4~7	2	1	2
4~5	3	2	6
3~5	1	3	3
3~6	2	2	4
2~6	2	3	6
7~9	2	2	4
5~8	2	4	8
8~9	2	4	8
6~8	4	2	8

四、排队论应用时间管理法

在我们的日常生活中，常常会遇到许许多多的排队现象。诸如，在食堂吃饭，在车站等车，在商场买东西，在娱乐场所买票，等等。每一个人都有排队的烦恼，为把时间浪费在排队上而痛苦；同时，在人多而又毫无秩序的公共场所，人们又渴望着排队。

排队论应用管理法，是帮助我们解决这个问题的。一个

排队系统的基本特点是通过服务渠道提供服务给输入的单位。由于输入规律、服务时间不规则，就会有排队问题出现。排队论帮助我们制定输入规律和服务时间的规划，从而使输入单位的等待时间与空置服务设备招致的损失减至最小。排队论的数学理论是建立不同的数学模型，符合各种不同排队系统的要求。

可应用差微分方程方法，解决最简单的排队状况。最简单的排队状况的标志是：输入单位完全一样，服务先后根据排队顺序，服务渠道只有一条，输入单位到达和完成服务的概率都是常值，系统的状况固定概率意味着事件的出现可用泊松分布表示，而事件间的时间间隔可用指数分布表示。我们首先引入几个符号：

λ —单位的平均输入率

μ —平均服务率

ρ —称为业务繁忙程度

例：自选商场排队问题

假设顾客随机到达商场，服务时间也是随机的。每5分钟有9个顾客到达，服务员5分钟能服务10个顾客，得到

$$\lambda = \frac{9}{5} = 1.8, \quad \mu = \frac{10}{5} = 2.0$$

$\rho = \frac{1.8}{2.0} = 0.9$ （时间以分为单位）。商品管理者关心下面的问题：

1. 等待服务的顾客的平均数量（这也可以决定是否有一个顾客进入客店）。

$$\theta = \frac{\rho^2}{1-\rho} = \frac{0.81}{0.1} = 8.1$$

2. 等待人数多过可容纳等待的人数(设为10人)的机会。

$$\rho(>n=10) = \rho^{n+1} = 0.9^{11} = 0.31$$

3. 一个顾客等待超过两分钟的机会。

$$\omega(>2) = \rho e^{-1}(\lambda - \lambda) = 0.9 e^{-2(2-1.8)} = 0.60$$

如果付帐机能在5分钟服务12个顾客, 则 $\mu = 2.4$, $\rho = 0.25$ 。

$$\theta = \frac{0.6525}{0.25} = 2.25$$

$$\rho(>10) = 0.25^{11} = 0.042$$

$$\omega(>2) = 0.25 e^{-12} = 0.23$$

二者比较可见, 服务速率的小量增加可使商店的操作情况大为改善。

存在多条服务渠道的情况:

$$P_{(n)} = \frac{(C\rho)^n/n!}{\sum_{r=0}^c (C\rho)^r/r!} \quad (n \leq C \quad c=L)$$

L : 假定系统最多的单位的数量

C : 服务渠道

参照上例, 如果增加一名服务员, $\lambda = 1.8$, 有 $\rho = 0.9$, $C = 2$, 根据上式, 可以推得:

$$\rho_{(0)} = \frac{1}{\sum_{i=0}^c \frac{\rho^i}{i!} + \frac{\rho^c}{(c-\rho)(c-1)!}} = \frac{1}{1 + 0.9 + \frac{0.9 \times 2}{1.1 \times 1}} = 0.38$$

一个顾客需要等待服务的概率是

$$\begin{aligned} P(>1) &= C^{c-n} \rho^{n+1} P(0) / (C - \rho) C! \\ &= \frac{2^1 \times 0.9^2 \times 0.38}{1.1 \times 2} = 0.23 \end{aligned}$$

其它的答案可依次求得, 即:

排队的平均数量:

$$\begin{aligned}\theta &= \rho^{c+1}P(0)/(c-\rho)^2(c-1)! = 0.90^3 \\ &\times 0.38/1.1^2 \times 7 = 0.23\end{aligned}$$

系统中有多于10个顾客的概率:

$$P(>10) = 2^{-8} \times 0.9^{11} \times 0.38/1.1 \times 2 = 0.00021$$

顾客需要等待超过两分钟的概率:

$$\begin{aligned}\omega(>2) &= P(>1)e^{-\mu}(c-\rho) \\ &= 0.28 \times e^{-2 \times 2 \times 1.1} \\ &= 0.0034\end{aligned}$$

可见, 增加一名服务员可将排队的情况大大改善。

如果顾客人数增加到使服务员的使用值回复到原来的水平上, 那么, $\lambda = 3.6$, $\mu = 2.0$, $c = 2$ 及使用值 $= 0.90$ 。这样, 得到 $\theta = 7.07$, $P(>10) = 0.33$, $\omega(>2) = 0.38$ 。比较上例的结果 ($\theta = 8.1$, $P(>10) = 0.31$, $\omega(>2) = 0.60$), 虽然顾客人数加倍, 但等待的人数与上例差不多, 长久等待的概率则减少了。

这些例子显示排队情形的一些共同特点:

1. 除非服务的使用价值很高 (大于1/2) 否则挤迫情形是轻微的。

2. 当使用值迫近1时, 它的微小改变可使挤迫情形产生很大改变。

3. 在同样输入率和服务的情形下, 一队列占用多条服务渠道较之于每一队列使用一条独立服务渠道的挤迫情况为轻。

上面我们仅是简单地介绍了排队论应用管理法。从每个人来说, 可以从相反的方向寻找一些不排队、排短队的措施。例如, 打电话避开电话繁忙时间, 不在节日去商场买东

西等，这里不做具体介绍了。

五、概率统计方法在时间管理中应用的举例

概率统计知识在时间管理过程中有十分重要的用途。这里不作理论上的阐述，仅举几个应用实例。

(一) 约会问题

甲乙二人相约在某一段时间 T 内在某地会面，先到的人应等候另一个人，经过时间 t ($t < T$) 后方可离开。求甲乙二人会面的概率，假定他们在时间 T 内的任一时刻到达某地是等可能的。

解：设甲乙二人在时间 T 内到达预定地点的时刻为 x 及 y ，则它们可以取区间 $(0, T)$ 内的任一值，即：

$$0 \leq x \leq T, 0 \leq y \leq T。$$

而二人会面的充分必要条件是：

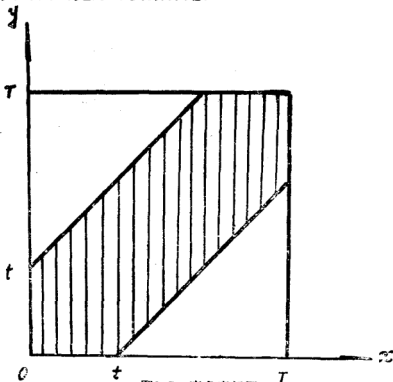


图3-7 直角坐标图

$$|x - y| < t$$

我们把 x 及 y 表示为平面上一点的直角坐标, 则所有基本事件可以用边长为 T 的正方形内的点表示出来, 而二人会面所包含的基本事件可以用这个正方形内介于直线 $x - y = \pm t$ 之间的区域(见图3-7中的阴影部分)内的点表示出来。因此, 所求概率等于阴影部分的面积与正方形面积的比:

$$P = \frac{T^2 - (T - t)^2}{T^2} = 1 - \left(1 - \frac{t}{T}\right)^2$$

可见, 相约的 T 时间越长, 在 t 时间内见面的概率就越小, 越不容易见面。 T 时间越短, 见面的概率就越大。等待的时间 t 越长, 见面概率越大, 反之则越小。如果他们二人约定在晚上6~8点见面, 先到的人等20分钟(而非不见不散), 那么 $T = 2$, $t = \frac{1}{8} = 0.33$, 二人见面的概率(可能性)为0.30, 这次约会很可能是时间的浪费。

(二) 轮船不需要等待的问题

甲乙两艘轮船驶向一个不能同时停泊两艘轮船的码头。它们在一昼夜内任何时刻到达是等可能的。如果甲船的停泊时间是1小时, 乙船是两小时, 求它们中的任何一艘都不需要在海上等待的概率。

解: 设甲、乙两船到达码头的时刻分别是 x 及 y 。则 x 及 y 均可能取区间 $(0, 24)$ 内的任一值, 即:

$$0 \leq x \leq 24 \quad 0 \leq y \leq 24$$

而要求它们中的任何一艘船都不需要在海上等待, 那么必须甲比乙早到一个小时以上, 即 $y - x \geq 1$; 或者乙比甲早到2小时以上, 即 $x - y \geq 2$ 。

所以在这个问题中所有的基本事件是:

$$S: 0 \leq x \leq 24, 0 \leq y \leq 24$$

而有利的基本事件为:

$$A_1: \begin{cases} 0 \leq x \leq 24 \\ 0 \leq y \leq 24 \\ y - x \geq 1 \end{cases} \quad \text{或} \quad \begin{cases} 0 \leq x \leq 24 \\ 0 \leq y \leq 24 \\ x - y \geq 2 \end{cases}$$

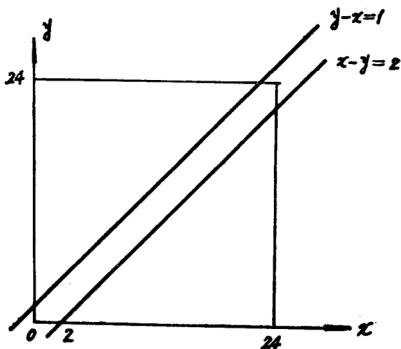


图3-8 直角坐标图

若我们把 x 和 y 看成是平面上一点的直角坐标, 则上述 S 是由第一象限中边长为 24 的正方形中的一切随机点所组成。易知 S 的面积为 24^2 。有利事件 A 是由正方形中在直线 $y - x = 1$ 的左上方的三角形 A_1 和直线 $x - y = 2$ 的右下方的三角形 A_2 中的随机点所组成。易知 A_1 的面积为 $\frac{1}{2}(24 - 1)^2$, A_2 的面积为 $\frac{1}{2}(24 - 2)^2$ 。于是利用几何概率公式, 所求的概

率为

$$P = \frac{A_1 \text{的面积} + A_2 \text{的面积}}{\text{正方形的面积}}$$

$$= \frac{\frac{1}{2}(24 - 1^2) + \frac{1}{2}(24 - 2^2)}{24^2} = 0.879$$

(三)、候车多久问题

公共汽车起点站于每时的10分、30分、55分发车，设乘客不知发车时间，在每小时内的任一时刻随意到达车站，求乘客等候时间的数学期望值（平均时间）。

解：由于乘客在60分钟内的任一时刻随意到达车站，于是可认为乘客到达车站的时刻为(0,60)中均匀分布的。即：

$$\xi \sim P(t) = \begin{cases} \frac{1}{60}, & t \in (0, 60) \\ 0, & \text{其他。} \end{cases}$$

根据发车时刻和乘客到站时刻 ξ ，我们可以求出乘客等候的时间 η ，它显然是到达时刻 ξ 的函数，由于 ξ 是随机变量，于是 η 是随机变量。 ξ 的函数 η 可用下式表达：

$$\eta = g(\xi) = \begin{cases} 10 - \xi, & 0 < \xi \leq 10 \\ 30 - \xi, & 10 < \xi \leq 30 \\ 55 - \xi, & 30 < \xi \leq 55 \\ 60 - \xi + 10, & 55 < \xi \leq 60 \end{cases}$$

由数学期望公式有：

$$E\eta = Eg(\xi) = \int_{-\infty}^{\infty} g(t)P(t)dt$$

$$= \int_0^{10} (10-t)\frac{1}{60} dt + \int_{10}^{30} (30-t)\frac{1}{60} dt$$

$$\begin{aligned}
& + \int_{30}^{55} (55-t) \frac{1}{60} dt + \int_{40}^{70} (70-t) \frac{1}{60} dt \\
& = \frac{1}{60} \{ (100-50) + (600-400) \\
& \quad + (1375-1062.5) + (350-287.5) \} \\
& = 625/60 = 10 \text{分} 25 \text{秒}
\end{aligned}$$

六、非定量运筹法

非定量运筹法通俗易懂，应用也十分广泛，这里仅作简单介绍。

非定量运筹法分为长期运筹方法和短期运筹方法。

长期运筹的方法是：确定自己的目标，制订运筹计划，通晓实现目标过程与人类不同发展阶段的心理、生理特征。

短期运筹的方法有：

1. 重点运筹法。即在自己一天精力、体力最好的那段时间里做重要的、最需花费脑筋的事。

2. 复线运筹法。有些事情可以同时进行，利用这个特点，在同一个时间里做多件事，叫做时间的复线运筹。例如，在早晨的过渡时间，可以边吃早餐、修饰、穿衣服、边听音乐；可以边散步，边听新闻广播，边思考。许多具有创造力的管理者的灵感，都是在早上得到的。复线运筹可以科学利用上下班时间。乘车时，可以学习外语，或与同伴讨论一些问题，安排工作；晚上下班乘车可以回忆一天做了些什么事，想想明天该做什么事。等人时，可以看书看报，或把你遇的到麻烦事从头至尾地想一想，寻求解决方法。

3. 交错运筹法。心理学研究结果表明：大脑细胞长时间接受一种信息刺激，会导致工作效率降低。为此，注意经

常变换学习、工作、生活内容是非常必要的。例如，体力活动和脑力活动相结合，用眼和用手活动相结合，等等。每天适当的运动是恢复体力和保持健康的重要法则。骑自行车、游泳、散步、雕刻、园艺和各种游戏都可以交互进行。一方面可以充实生活内容；另一方面也可以增强肺活量，促进血液循环，增强体质，使我们工作有更充沛的精力。赖德尔是一家超级市场的经理，他认为：“有时候快乐就是宁静”。他一天要反复使自己宁静几次，尤其是碰到特别棘手的问题时更是经常用“静”来使自己神智清醒，心神恬静，以便更理智地处理问题。这是交错运筹法的具体应用。

上面介绍的几种时间运筹方法，即是彼此独立的，又是互相联系的，结合起来运用以会收到奇效。

第五节 时间管理的其它方法

一、记录统计时间管理法

（一）基本原理

记录统计时间管理法，是由苏联著名昆虫学家柳比歇夫提出来的。实际上人们在很久以前就已经自觉不自觉地应用这种方法了。它的基本原理是运用数学统计方法，抽取样本，对日常活动所耗费的时间进行详细、具体、真实的记录，进行分析研究，以确定科学合理的未来时间安排计划。这种方法要抽取适当的样本数量。样本过小，会失去分析的准确性；样本过大，会由于工作过分庞杂而浪费时间。国外有人对这种方法持否定态度。美国哈佛大学企业管理硕士 Alain Lakein 曾指出：“有一篇文章，建议抓住时间的方法是把一天24小时每分钟做的事都记下来。我不赞同此方法，不仅是因为追

追踪记录你所有的时间，不仅花时间有困难，而且我相信这种方法是在浪费时间。我觉得有选择地去注意你的时间比较好，追踪记录特别有问题的项目，比如你觉得那些不太寻常的项目”。从理论上讲，通过记录时间耗费情况，积极找出时间浪费的因素，促使管理者提高时间利用率和有效性，是有益的。但记录统计时间管理法本身要求真实法、准确性和典型性。所以，做完每一件事，必须马上记下所耗费的时间，实际上这很难做到。管理者在运用这个方法时，可灵活掌握。

(二)步骤

1.记录。每天真实准确地在工作完成的当时记录耗用时间,填写时间耗用记录卡(如表3-9)。也可按着时间过程进行记录,诸如上午、下午和晚上都做了些什么事情,各占用了多少时间。

表3-9

时间耗用记录卡

年 月 日至 月 日

[illegible]

2. 计算。完成一段时间（一周或一个月）的记录后，计算出各类时间（比如开会时间、访客时间、打电话时间等）的耗费总和及每日、周各类耗费时间的平均值。

3.分析。对记录情况和计算数字进行分析，最终目的是找出浪费时间的因素。例如：做了哪些不该做的工作，浪费了多少时间？哪些事情实际耗用的时间比它应该耗费的时间多，多了多少？哪些工作本来应该由别人去做？是否有浪费别人时间的工作？你所组织的会议占多少时间？一般地说，管理者的工作时间有1/4用在开会上，就说明会议过多，造成了时间的浪费；假如有1/10以上的工作时间用来处理人事关系，就说明人员过多，或人事制度有缺陷。

4.制订改进措施。在分析的基础上，针对浪费时间的各种因素，制订有效的控制措施。对不必要做的工作立即停止，也不要委托给别人；对那些不必亲自做的事情，授权给下属，由别人去做；具体分析会议占用时间情况，杜绝那些不必要召开的会议，尽量开短会；对于电话过多，来客干扰等，都制定相应的措施。

（三）记录统计时间管理法的适用范围

在管理者中间，有意识应用记录统计时间管理法的人微乎其微。这既有我国经济环境因素的影响，也有这一方法本身特点的制约。有些管理者设有专职的私人秘书，他们不习惯做完一件事马上记下时间，填入卡片。也有的管理者不做记录统计，也能分析出做了哪些不需要做的工作，在哪些方面浪费了时间。因此，不愿意花费时间和精力去做记录和统计工作。同时，我国管理者的工作稳定性很差，受外界环境制约的幅度较宽，根据上一个循环制订的措施不一定适合于下一个循环。这也是运用这一方法的局限性。

方法的局限性并不排斥它的有用性。对于工作较稳定的管理者来说，采用这个方法，可能会收到较好效果。

二、目标时间管理法

（一）基本原理

目标时间管理法，是把企业目标管理方法应用到时间管理上，用预定的目标来限制时间使用，达到节约时间，提高效率的目的。这里的关键是确定目标。目标太容易实现，起不到管理时间的作用，而且为时间浪费提供方便；如果确定的目标根本无法达到，也不会收到好的效果，而且会影响工作质量。总之，目标确定欠妥，必然造成错误的决策，以致投入时间过多。

目标时间管理法的特点是：（1）目标唯一性。管理者要对实际工作中存在的多种目标进行选择，找出最优的唯一目标。（2）时效性。到一定时间完成一定的步骤，并与预期效果相符，注意不失时机地争取时效。（3）周期性。制订目标，对目标进行控制，检查，尔后对成果进行评价与反馈，形成一个周期，反复循环，达到目标。（4）预控性。制订出目标步骤和进行这些步骤的标准时间，规定完成任务的时间期限，使时间受控于管理者。

（二）步骤

1.制订总方向。抽出一定的时间，对工作进行细致的分析与思考，决定总的发展方向。

2.列出目标清单。在已定的总的发展方向制约下，列出全部考虑到的目标，按主次程度，分轻重缓急，排定顺序，确定最优的唯一目标。

3.制订时间标准。确定实现目标的具体步骤后，对每个步骤订出时间消耗标准（能定量的尽量量化、具体化，便于监督和执行），填写目标时间管理卡（如表3-10）。

4.控制。用上表检查和控制时间。

5.总结、分析、评价及反馈。评价方法可采用评分法，

表3-1

目标时间管理卡

年 月

目 标	重要性	工作计划	预定时间分段进度				自我追踪检查	评 价
	%		1级	2级	3级	...		
			天	天	天	天		

即在预定时间内目标完成程度为6，复杂困难程度为2，努力程度为2，总比为6：2：2。其公式是：

综合评价 = 完成程度 + 复杂程度 + 努力程度 ± 修正值

修正值指因条件发生预料外的变化而产生的因素。分值可酌情确定，但不能超过20%。总分正好等于10分，说明达到预期目标；大于10分，说明超过了预期目标；小于10分，说明没达到预期目标。

例如：在预定时间内只完成了原订工作的50%，工作的困难程度超过了预想，管理者尽了最大努力。将这些因素代入公式：

综合评价 = 3 + 2 + 2 + 修正值 = 7 + 修正值

因为工作困难超过了预想很多，修正值定为总分的20%，为2分。所以综合分析 = 7 + 2 = 9。根据评价结果，需要把系统时间和主要精力进一步用在这一目标上。凡有利于目标实现的工作，允许进入时间分配系统，否则不予分配时间。这样会排除大量干扰。

目标时间管理法是管理者的主要方法。按照目标确定时间分配，是事前的，也是事中的。在目标完成过程中，随时放弃那些不必要和次要的工作，改进目标的实现步骤，促进目标尽快实现。

三、信息时间管理法

（一）基本原理

信息时间管理法，就是充分运用现代管理中的精神动力和信息动力，从分析管理者管理时间的行为的发展过程入手，采取形象鲜明的时间管理信息，造成一种强烈的节约时间的外部环境，增强管理者的自我约束能力，增强时间观念，养成珍惜时间的好习惯。

每个管理者都从事着区别于他人的工作，面临着不同的外部环境，他们自身素质和能力也是千差万别的。究竟哪些因素决定时间管理效果呢？心理学对人的行为作了如下公式描述：

$$B = f(P, E)$$

式中 B —— 行为

P —— 内在因素

E —— 外部条件

可见人的行为无非取决于内在因素和外部条件。时间管理的有效性也取决于这两个方面。信息时间管理法主要是利用一定的外部信息，作用于人的内在因素，产生某种动力和压力，促使人们科学地利用时间。

每一个人都有自己的好恶和行为方式。在无妨大局的情况下，谁也不愿意压抑自己，歪曲自己，更不愿意与自己作斗争。因此，很难框死自己的时间，想干什么就干什么，一般不约束自己的行为。例如，我们平常觉得没事的时候，总

想着去看电视，去旅游，去跳舞，这似乎比工作更能吸引人。一般的人都是需要动力和压力的，这两种力量越强，越有利于管理者利用时间。有一个农村高中毕业生，考大学的愿望十分强烈，因此，他拼命地学习，珍惜每一分钟，终于如愿以偿。还有一名女工被一名大学生抛弃了，她产生了从未有过的动机，立誓在事业上要超过抛弃自己的恋人。她克服了人们难以想象的困难，奋斗了两年，考上了研究生。陪伴着她成功的有动力和压力。这两个力是时间管理的有效工具。

人们行为是由动机支配的。动机是怎样产生的呢？是通过人的需要。所谓需要，是指人对某种目标的渴求与欲望。

管理者必然有各种需要，但各种需要所占比例不同。在人们基本解决了生理、安全需要以后，管理时间的动机主要来自成就需要和精神需要。因此，凡是成功的管理者都具有强烈的成就欲，而且是一个爱惜时间的人。其具体过程是：当人们的某种需要不能满足时，心理上就会出现一种不安和紧张状态，紧张的程度与需要的迫切性成正比。这种紧张状态就是动机。动机驱使着人们选择或寻找目标，进行满足需要的活动。一旦需要满足后，动机解除，然后又会有新的需要，造成新的行为（见图3-9）。

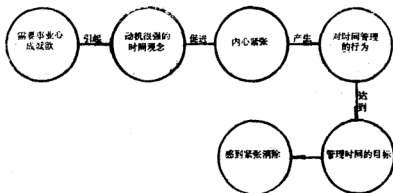


图3-9 需要满足过程图

因此，关键是要通过客观条件造成的信息动力，影响管理者时间观念的形成和时间管理行为的产生，激励人们高效率地工作。

（二）信息时间管理的方式

这里所说的信息，是指经过加工整理、被人们理解和认识的，对管理者管理时间有影响的数据和资料。它有多种表现形式，如语言的、书面的、数字的和文学说明的。它有各种媒介，报刊、广播、电视、格言，甚至传统、作风、爱好、志趣等，都是信息动力的组成部分。

1. 对管理者生活的全过程进行时间管理的信息输入。从卧室到办公室，从餐厅到会议室，都布置有时间管理的信息，使管理者每时每刻都感到时间的宝贵，潜移默化地受到影响和启迪，形成强烈的时间观念。

2. 对下属的时间进行管理，促成一个好的时间管理环境，一个时间观念很强的管理者，他召集会议，说几点开始就几点开始，从不推迟，不管人多人少都是如此；计划几点结束就几点结束，差不了一分钟。这样，他本身接受了时间管理环境的信息，而且给下级起了表率作用。因此，他召集的会议，人们都准时到会，效率很高。创造一个全员时间管理环境很重要。例如：在你周围的人都决定晚上去看电视，你读书心里也不踏实；如大家都读书，你也就心安理得了。若有几个人没有较强的时间观念，总找你聊天，到你那儿东看看，西瞧瞧，必然会影响你的工作。突然的打扰，会引来消极因素的环境——烦躁、紧张、厌烦，甚至敌意等情绪，应当尽量避免。

3. 借鉴你最崇拜的企业家的经验，看他们是如何管理时间、约束自己行为的。在日本东京钨公司的会议室里，贴着

《会议七条规定》，开头第一句是“要有效地开会”。下面7条是：（1）要准时出席；（2）会议时间控制在90分钟以内；（3）要很好地考虑，采纳代表的建设性意见；（4）不要固执己见；（5）按多人的意见作决议；（6）结论要在当场确认；（7）中途不要退席。这是少开会，开短会的有力保证。

“时间就是金钱”，这是日本人常说的一句话。日本大分热轧厂每分钟轧12吨钢材，每吨6万日元。1分钟就是70多万日元。这个概念在全厂职工的脑子里印记很牢。一些日本企业的电话簿上都写着：“讲话不要超过8分钟”“少说无聊话”。这些都是信息时间管理法的具体运用。

四、排除障碍时间管理法

所谓排除障碍时间管理法，是指管理者经过分析研究，找到节省时间和提高工作效率的主要障碍，从而寻求解决办法。也就是“对症下药”。

（一）分心症

分心是一般人很难摆脱的，但可以相对减少。日常的许多生活琐事、例行公事，都会使人分心。诸如，每天必须做的事情：穿衣、洗漱、吃早饭、上班；还有阅读报刊杂志、写信、回家及一些娱乐活动等。做着这件事，想着那件事，是管理者常犯的毛病。

解决分心的措施：（1）改变日常例行的工作。每天或每星期增加一些新项目，来吸引人的注意力。例如：可以尝试以不同的步骤或不同的方法进行工作。假如你在开会的时候容易分心，你可以试图慢慢地讲话，音调要高低适中，特别是提出与别人不同的意见时，要事先稳定一下自己的情绪，不要过于激昂，要平心静气，不要忘了发言的目的是寻求正确的答案。听别人说话，要注意谈话者的面部表情及体态；

别人说过话之后，要稍等片刻再作答复或提出另外的议题。”

(2)每天选择一些可聚精会神去练习的活动，最好是没做过的。如：画油画、素描、唱歌、雕刻、弹奏乐器等。按照你事先安排的顺序，进行每项例行工作，帮助你处理身边的事情。避免外来的环境影响分散你的精力。做一些有助于你集中精力的练习，以克服紧张情绪，增强自己抵抗分心的能力。(3)至少培养一种以观察为中心的兴趣。如看看星星，这样，可使你看得更多，听得更多，记得更多。

(二)精力缺乏症

在日常生活中，常常有人抱怨自己精力不足，而羡慕别人精力充沛。的确，一个人工作生活有充沛的精力是一件十分快乐的事。

一般地说，精力缺乏症起因于生活过度紧张和身体状况不佳两个方面。二者是互相联系，互相影响的。生活过度紧张必然引起身体不适，而身体不适也难以应付紧张的生活。即使是健康的身体，也难以承受过度劳累。一些带重病而拼命工作的人，其精神可佳，但结果并不一定是“争分夺秒”，也许是在浪费生命。人类的身体并非铁打的。因此，不仅每天都需要食物来滋养我们的身体，强化我们的本能和恢复我们的体力；而且还需要适当的休息和运动，以恢复和增长我们身体上每一个细胞和器官的功能。

当你感到精力不足时，可进行适当的休息。你可以坐在一张舒适的椅子上，两脚着地，两手自然放在膝盖上，微闭双眼，调整呼吸，使其均匀、深邃而又平和。每呼出一口气，就让身体更松弛一些。把你的注意力集中在身体的某一部分。捏紧拳头，使前臂的肌肉紧张，体会一下感觉，然后再放松拳头，舒张前臂，使其完全松弛，体会一下那种放松

的感觉。放松的部位还可以是大腿、背部、腹部、胸部、颈部、脸和头皮。当你熟悉了这些技巧并能放松自如之后，就可以把思绪转到宁静恬美的意境，沉思在内在的回忆之中，心神专注在那些美丽的映像上，最后可达到一种浑然忘我的境界，等到睁开眼睛，你将会觉得身心都为之焕然一新。

(三) 犹豫症

犹豫等于慢性自杀。一个人如果不在犹豫中死亡，也会在犹豫中失败。犹豫不知使多少人失去了成功的良机。女青年小王同时收到了两个男青年的求爱信，事有凑巧，两个青年都是佼佼者。一个是活泼开朗，兴趣广泛，善于言表，不乏男子汉潇洒的风度，也许会成为一位文学家；一个是深沉成熟，事业心极强，给人以力量和信任感。小王有些遗憾：如果两个人合成一个人多好啊！她犹豫，不知选择哪个好。转眼两年过去了，两位男青年得知小王在豫犹，先后辞去，另择佳友。事后小王很伤心，自认为再也遇不到能与他俩相媲美的男性。犹豫害了她。在时间管理中，犹豫同样被公认为一大障碍。

根除犹豫症需要：(1) 培养自己勇于决断、善于决断的能力。这就要求管理者有概念形成方面的技巧，它可以帮助管理者认清整个企业与企业各部门之间相互关系中存在的问题，看清外界形势，正确地做出决断。管理层次越高，越需要这种技巧。同时要求管理者有预测判断能力。某件事情该不该做，能不能成功，要根据一定的资料，有大体准确的预测，从而才能科学地决断。(2) 勇于冒风险。勇于冒险并不是蛮干。没有冒险就没有意外的快乐。当做某项决策时，仅部分地拥有各种方案的有关信息，或没有各种方案的有关信息，就会在有风险条件下进行决策。这就需要勇于、善于冒

风险。(3)当你犹豫不决时,可发挥集体的智慧,采取集体参与创造性思考。大家可以“头脑风暴”地各抒己见,禁止互相指责,重点放在多征求意见上。有很多意见可能是无关紧要的;有些可能是肤浅的;有些不切实际,甚至是错误的。但剩下的意见会帮助你结束犹豫状态。

(四) 拖拉症

办事拖拉是人们最讨厌的一种行为,后患无穷,是时间管理的大敌。据1986年4月21日《经济日报》报道,河南郑州玻璃厂扩建年产3万吨啤酒瓶生产线工程,筹建至今,已建5年,盖了200多个公章,至今都未领到一张合理的开工许可证。许多部门的拖拉是造成这种状况的一个重要原因。

第四章 工作时间管理

第一节 合理分配工作时间

时间对每一个人来说都是公正的，每天只有24小时。但管理者每天有效的时间是不同的。如果安排得好，会延长每一天的时间；如果安排得不恰当，浪费了很多时间，只能缩短每一天的时间。因为“时间是世界上最快而又最慢，最长而又最短，最平凡而又最珍贵，最容易被忽视而又最令人后悔的。”要成为有效的管理者，就必须对自己的工作时间进行合理的安排，因为“合理安排时间，就等于节约时间。”

一、时间分配的意义

所谓管理者的时间分配，就是指管理者把有限的时间，科学合理地分配于各项活动之中。它不仅要求把时间分配掉，而且要求这种时间分配既科学又合理，以保证获取最大的时间效益。

时间分配在时间管理活动中有着重要的意义。

(一)有利于时间管理目标的实现

时间管理目标就是提高时间效益。要提高时间效益，必须把管理者的时间合理地分配在各种必要的事情上。时间分配是一个过程，既包括时间分配的安排，也包括执行及最终结果。因此，没有时间分配，就没有管理者的行为，也就无所谓时间效益。要想提高时间效益，必须使各项活动所花费的时间在管理者总时间中的比例适当，即不能让重要的事情

没有时间做，而非重要的事情占用时间很多。

(二)有利于管理者自我控制时间

有了一个合理的时间分配，管理者可以写个小卡片，记下分配情况，随身携带，督促自己按计划行事，到什么时候做什么事情，到什么时候完成什么工作，形成一个良好的时间管理概念。

(三)有利于协调各方面的关系

目前，许多管理者为了协调各方面的关系花费了大量的时间和精力，如果有一个合理的时间分配，并公布于众，上级领导、下级工作人员及同级管理者既可以帮助你管好时间，也可以安排自己的时间。同时，还有利于管理者排除干扰，避免什么时候有事什么时候做，什么时候来人什么时候接待的忙乱场面。

合理分配时间，需要选定优先的目标和活动。如果你正在做的事情，并不能促使未来目标的实现，就不应该去做。管理者应该在每一天结束的时候问问自己，在这一天里有多少时间是浪费的？有多少时间花费在无效果的事情上？有多少时间花费在阻碍优先目标实现上？一般地讲，浪费的时间应限制在一天的10%以内。

在选定优先目标时，要运用多种知识和技巧，分析各种情况，主要要考虑以下9个问题：(1)组织的目的是什么？(2)我们正在努力实现的目标是什么？(3)我们正在努力服务的对象是谁？(4)自己的工作职责是什么？(5)自己的活动能带来良好的服务和产品吗？(6)自己正在从事有效活动吗？(7)上级对自己有什么要求？(8)下级对自己有什么希望？(9)同事对自己的希望又是什么？在考虑这些问题的基础上，确定优先目标及其活动，并把相应时间分配在这些优先目标

及活动上，然后再考虑其它的事情及时间分配。

这里需要注意的是，我们在进行时间分配的时候，不要把时间安排得满满的，要留出一定的机动时间，避免某项工作完不成的时候，因变动整个时间分配计划，产生恶性循环。

在执行时间分配计划过程中，一定要严格，不能自我原谅。可以对自己作些规定，例如：执行得好，可以吃块巧克力，喝杯咖啡等，以资鼓励；执行得不好，要自我惩罚，如罚站，吸烟的戒烟等。一天过后要进行一下小结，找出需要解决的问题，再作计划。每天早晨要想一想今天需要做的最重要的事情有哪几件？并把它们做个大体的安排，最好记在卡片上，以免遗忘。做事，要一件事一件事地去做，完成一件事情在卡片上划掉一件，如果实在做不完，只有自己加班加点去做，实际上这也是一种惩罚。

二、管理性与作业性工作时间分配

(一)管理性工作与作业性工作

从工作性质来讲，管理者的工作无非是两部分，即管理性工作和作业性工作。所谓管理性工作，是指管理者为了实现某一既定目标，对部属工作进行的计划、组织、指挥、监督和控制。具体讲，包括下列各项：

- 1.计划：预测，制定目标，决定策略，规划步骤等。
- 2.组织：确定组织结构，划分组织之间关系，制定职务说明和职务资格等。
- 3.指挥：授权，激励，协调等。
- 4.控制：建立情报系统，制定考核标准，交流部属成果，纠正不足，鼓励先进等。
- 5.还包括联系、沟通信息、作出决策，等等。

所谓作业性工作，是指直接从事企、事业职能方面的工

作。各项职能大致如下：

1.产品研究及发展：开发研究及发展，应用研究及发展，工程设计等。

2.生产制造：工厂工程，工业工程，采购，生产计划及管理控制，制造，产品质量控制等。

3.行销：市场研究，广告，销售计划，销售活动，商品分配等。

4.财务：财务计划及财务关系，成本核算及资金运用。

5.人事：职工管理，人员使用调配，服务等。

6.对外关系：公共关系等。

(二)管理性与作业性工作的时间分配。

管理性工作与作业性工作的时间分配主要取决于两个因素：第一，管理阶层的高低。它决定着管理者应花多少时间于管理，应花管理时间与作业时间的比率。第二，管理环境与条件。它决定着管理者用于管理的总时间及每一项管理职能所用的时间。例如计划，应该分配多少时间呢？因为管理环境与条件各不相同，不能确定一个固定的百分比，根据行业、组织形式、人员素质及工作特点等不同的环境和条件而确定。当然，这两个因素有密切联系，管理阶层的变化必然引起管理环境和条件的变化。

一般地说，管理者的管理层次越高，花费在作业性工作的时间应越少，而花费在管理性工作的时间就越多。国外有人研究表明，最高层次管理者的时间分配是，管理占90%，作业占10%，如表4-1。

美国米里苏达大学工业关系中心，对大、中、小企业调查结果，见表4-2。

调查表明，管理阶层越高，首先，用于计划的时间增

表4-1 各阶层管理者管理与作业的时间分配

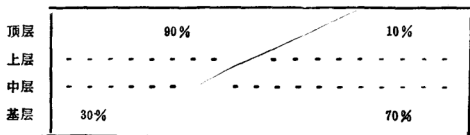


表4-2 经理工作的项目及时间分配①

	基层人员	中级人员	高级人员
计划	15%	18%	28%
调查	8%	8%	6%
协调	5%	7%	8%
评估	2%	5%	8%
监督	51%	36%	22%
交涉	6%	8%	3%
有关专业知识发展	6%	8%	5%
观念发展	9%	10%	20%

加，其幅度大于控制时间的增加幅度；其次，用于组织的时间可能保持不变，而用于有关领导活动的时间反而减少；再次，决策的数量应当越少，而每项决策所费时间则应当更多。

但是，由于第二个因素的影响，即使是同一阶层的管理者，也会存在着不同的管理环境和条件。因此，也会有不同的时间分配比例。例如，上、下级管理者管理素质好，就会节省管理者用于组织等方面的时间。

(三) 管理者各工作形式的时间分配

从工作形式看，管理者的工作包括开会、访客、打电话、批阅文件、处理信函、出差、检查布置工作、写作等。

①转引自《哈佛企业管理百科全书》上册第69页表中“基层人员”一项百分数合计大于100%，原文如此。

这些工作占用了管理者的全部工作时间，也可以说，管理者工作时间的分配就是管理者工作时间在各个形式之间的分配，这种时间分配也是由管理阶层和管理环境及管理者素质决定的。各项形式的工作应占多少时间或多大的比例，也不能一概而论，要根据具体情况而定。

从我国的实际情况看，管理者最感头痛的问题是“文山会海”，发文越发越多，会议越开越长，这两件事几乎把管理者的大半时间占去了。管理者要摆脱这种局面，关键要在可控制时间范围内挖潜力，如对文件不要一概都读，计划时间不要过多；对会议不要全部参加，能躲则躲，从计划时间上就做出限制。最重要的一点是：不能以自己现在的实际时间分配来制定时间分配计划，因为实际的时间里，有许多时间是不可控制的，往往被许多琐碎的事务所摆布，包括了浪费掉的时间，不是你自己要安排的理想时间。

要保证合理时间分配的落实。再好的时间分配计划，如果最终没有实现，也只能是前功尽弃。要保证时间分配计划的实现，关键是避免拖拉。拖拉是管理者进行时间管理的一大障碍。它总是伴随着无能和低效，打乱了管理者的时间分配计划。避免拖拉，需要遵守下列几条原则：

1. 答应别人要做的事，就不要拖；不能做到的事情，就不要答应。这样做，既使人愉快，你也会如释重负，节省时间。

2. 按事情的主要程度先急后缓地进行处理，在每一段时间内只专心处理一件事，不要事事都开个头，事事都完不成。

3. 为自己制定某件事必须完成的期限，并让别人来监督检查。

4. 不要把最困难的事情留在最后做。最困难的事情往往

也是最重要的事情，一旦解决了，也许其它问题就迎刃而解了。

三、千方百计节省时间

合理分配时间的目的是提高时间效率，要提高时间效率就必须尽最大努力节省时间，要节省时间首要的是避免浪费。那么，管理者在日常工作中通常在哪些方面浪费了时间呢？

(一)工作无计划

每天该做哪几件事，先做什么，后做什么，在什么时间内完成，没有科学安排。其结果必然是：(1)忙忙碌碌。遇到什么事做什么事，无一定目的，正常工作常常被打断，每天都有做不完的事。(2)耽误大事。无计划工作，每天完成的往往是那些眼前的琐碎的小事，而一些重要的事情往往被忽略，被拖延下来；更加严重的是抽不出时间来研究全局性的战略性的问题。(3)心情烦躁。工作轻重缓急不分，必然造成问题成堆，加班加点也干不完，由此引起心慌意乱，着急烦躁，影响工作效率。

(二)办事“踢皮球”，拖拖拉拉

这是一些管理者常犯的毛病，也是官僚主义的产物。在有些部门和单位，办一件事情，哪怕是一件很小的事情，也要“研究研究”，进行若干次“360度大回环”或“踢皮球”。其危害是：(1)陷入焦虑。该办的事你没有及时办完，总要惦记着它，甚至自我谴责，加上别人的催促，会形成一种心理压力，这种压力折磨你，所用时间往往超过解决此事的时间。(2)计划失灵。有计划不执行等于没有计划。某项工作从上午推到下午，今天推到明天，明天推到后天，甲单位推到乙单位，推来推去就会形成恶性循环，再好的计划也会失去指导作用。(3)问题成堆。“皮球”踢来踢去会使待解决

的问题和待批阅的文件越堆越多，有些事情往往是重要的问题和文件，却被贻误了。

(三)环境干扰

环境干扰，往往会浪费时间。例如，电话铃声，同事的谈话声或突然来客等干扰，这些干扰会给管理者带来如下影响：(1)占用时间。如电话铃声响了。不接会影响工作，接了会占用时间；(2)打断正常的工作秩序。假如你正在起草一个报告，遇到某种干扰，思路一断，再回到报告上来要花费时间。(3)无法静心。精力不能集中在某一件事情上，其效率是最低的，也是很痛苦的事情。更可怕的是有些干扰会使你认为工作效率低是理所当然的。

(四)揽事太多

揽事太多，特别是以下两种事情，一是与工作无关的事，例如，为别人买紧俏商品；安排工作等；二是不需要自己亲自去做的事。揽事太多必然是：(1)精力分散。揽的事情越多，越不能集中精力处理某一件事情，很可能什么事也做不好。(2)因小失大。俗话说：什么事都管等于什么事也不管。不该自己做的事做得多了，该做的事一定不会做好。(3)影响下属。你揽的事情越多，下属的权限越小，越没有积极性。同时，他们还会有意地把什么事都推给你。

(五)缺乏自制力

有些活动自己也知道不需要亲自参加，纯属浪费时间，但由于缺乏自制力，还是参加了。例如：一些无关紧要的“扯皮”会，一些礼节性的宴会，一些普通的各种仪式等。这些会打乱工作计划，拖延工作，造成不必要的烦恼。

(六)过度疲劳

工作越多，越想拼命干，累了也不知休息，结果适得其

反，效率降低。过度疲劳的结果是：(1)精力不集中。有位科学家曾经做过这样的试验：将智力和学习水平都差不多的学生分成两组，共同记忆数量相同的难字，学习中间一组学生休息5分钟，另一组学生继续用脑，经测试发现，休息的一组学生成绩比另一组学生好得多。(2)厌烦情绪。工作不得其法，过度疲劳，影响效率，随之而来的就会产生厌烦情绪，带着这种情绪工作，只能是浪费时间。(3)头昏脑涨。大脑和机器一样，连续工作会发生故障。更严重的是疲劳还会引起其它疾病，因为它是其它疾病的诱导因素。生病休养就更谈不上工作的高效率了。

分析了浪费时间的因素，就要采取措施，千方百计地节省时间。

节省时间的具体措施是：

(一)计划管理

每个管理者根据自己的工作目标，订出时间计划，这样可以使你避免工作的盲目性，少受到琐事的干扰，使工作集中到重要的事情上。

“管理者愈觉得没有时间，就愈应精心地计划你的时间。”“因为我们缺乏时间，就更应该再花时间去做个计划。”这是国内外有效管理者成功的秘诀之一。请看东德布罗伊蒂甘厂长的工作时间日程表：

每星期一召开一次干部会，用1小时。根据上星期五会议情况提出本周生产任务和注意事项。

每星期五用半天时间开专业经理会议，汇报情况，检查工作，作出若干决定。

每天用一个小时到各车间巡视，了解面上情况。

每周与专业经理开一次碰头会，时间不定。

每月向全厂做一次报告，各生产集体派代表参加，总结本月情况，提出下月任务。报告在每月的第8周进行，时间1小时。

每月与工厂各协作单位，如供应材料的单位负责人开一次碰头会。

每年用1/4的时间出差，参加国际专业会议等。

每天拿出10~20分钟的时间去计划，一星期也只有三四个小时。看起来需要一些时间，但所付出的努力会得到多倍的效益。

其具体方法是：

1.记录实际耗用的时间。要计划好自己的时间，首先要了解自己过去的时间实际耗用在什么地方。因此，一天工作结束后，将自己一天实际耗用的时间进行记录，以便总结，使自己的时间计划安排得更加实际。

2.预定第二天的工作目标和实施的时间保证。将第二天应该完成的主要工作项目列出并一一估计所要花费的时间及所占比例。

这种安排最好在一天开始或结束时。因为早晨头脑清晰，对一天中所要做的事情的轻重缓急、先后次序，能清楚地掌握。这样，会使你将一天的工作有条不紊地做完。也可以在晚上做计划，因为你知道自己已经完成了哪些工作，还有哪些事情没有完成，有哪些重要事情需要明天一上班就做。头天晚上把明天的工作都安排好了，第二天就不必浪费时间了。

还可以利用星期六下午来回顾一下本星期的工作，并大致地计划下星期的工作时间表，看本星期已经完成了哪些重大事情，下星期要实现的目标，大体占用的时间等，但不必

过细地计划时间。

3.找出最重要的几件事，并按事情的重要程度依次处理。有一时期，美国伯力恒钢铁公司董事长西韦伯痛感工作效率很低。效率专家艾维·李为他提供了至少提高50%工作效率的方法：用卡片写下每天必须做的6项最主要的事情，并按主要程度依此编排。每天工作以前，先看一下卡片，按次序去做。事隔不久，艾维·李收到了银行转来的2.5万美元的支票，是西韦伯给他的报酬，并附有短语：“我平生所学，从未感到如此大的收益。你忠实的朋友。”

4.把每个工作日分成若干部分，排定每个部分要完成的事情。俄国著名的地质、地理学家奥勃鲁契夫院士，把每个工作日分成“三天”，他的“第一天”是从早晨开始到下午2点。这是最宝贵的时间，用来做最重要的工作。“第二天”从下午2点到晚上6点。在这段时间内做比较轻松的工作。“第三天”是从晚上6点到夜里12点。用来参加会议、看书。他说：这样就把自己的生命延长了两倍。

5.熟悉自己的特点，科学地用脑。科学研究表明，人分三种类型。早上型，早上精力非常充沛，接近中午精力渐趋衰退，到晚上感到精疲力竭，无力进行学习和工作。晚上型，晚上精力充沛，工作效率最佳，其它时间会感到精力不足。白天型，上、下午精力都很充沛，晚上不如白天。同时，科学家也提出，大脑在不同时间有不同的功能效果。上午8点大脑具有严谨、周密的思索能力，最好做一些比较严谨周密的工作。下午2点思索能力最敏捷，适合做一些需要快速完成的工作。管理者可根据自己的实际情况，科学地安排，顺其自然。假如你不是一个早起的人，就不要把重要的工作安排在早晨，因为与自己的意愿作斗争所耗的精力越多，用

于你工作中的精力则越少。

科学研究的结果还表明,人体内部有周期性的盛衰。体力的变化周期为23天,情绪28天,智力33天,称为生物节奏。图4-1表示的是一个10月1日出生的人,在10月份的生物节奏变化的情况。

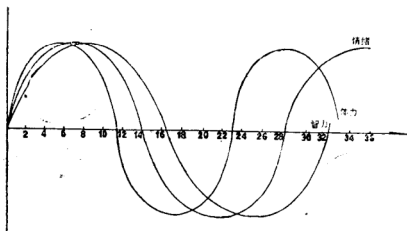


图4-1 生物节奏变化图

曲线处于中线以上的日子,称为生物节奏的“高潮期”。此间,人往往表现为精力旺盛,体力会感到充沛,情绪好,表现出强烈的创造力,精湛的艺术感染力;智力处于较佳状态,头脑灵敏,思维敏捷,记忆力强,更具有逻辑性和解决复杂问题的能力。中线以下称为生物节奏的“低潮期”。在这些日子里,体力容易疲劳,做事拖拉,畏怯;在情绪方面往往表现为喜怒无常,烦躁,意志沮丧;在智力方面则表现注意力不易集中,健忘,判断率降低等。在跨越中线的那段日子,称为临界期。处于零点前后的2~3天内,极容易出现差错,粗枝大叶,容易感染疾病,机体各方面的协调性能较差,容易发生事故,等等。当你清楚自己的生物节奏后,可

以充分利用它来更有效地工作、生活和学习。当然，即使是在“临界期”和“低潮期”，通常也完全可以用坚强的意志和毅力加以克服。

测定自己生物节奏的方法如下：

首先，要计算从你出生的那天开始，到你打算了解的那个月的一天的总天数。要把闰年的天数计算正确（周岁数除以4，所得的整数即是你曾经历过的闰年数）。

其次，分别用23、28和33来除以总天数，得到的3个余数，就是你所想了解的那个月份的一天所处3个周期的位置。

举例：某人出生于1951年6月15日，他了解自己1980年10月1日的生物节奏情况，那么，从1951~1980年，共29年。

$$29 \times 365 \text{天} = 10\,585 \text{天}$$

$$29 \div 4 = 7 \cdots \cdots \text{余} 1 \text{ (余数舍去)}$$

所得的7，即他曾经历过的闰年数，因此，需再加上7，即：

$$10\,585 + 7 = 10\,592 \text{ (天)}$$

从1980年6月5日到10月1日，共108天。

$$10\,592 + 108 = 10\,700 \text{ (天)}$$

$$10\,700 \div 23 = 465 \cdots \cdots \text{余} 5$$

$$10\,700 \div 28 = 382 \cdots \cdots \text{余} 4$$

$$10\,700 \div 33 = 324 \cdots \cdots \text{余} 8$$

余数5，4，8分别是该人在1980年10月1日3个周期所处位置情况，即体力周期处于第5天，情绪周期为第4天，智力周期为第8天，都处于高潮期。

(二)避免拖拉

1.不要把计划安排得太松散。觉得无事干往往是拖拉的

原因。一个忙人总共在30分钟可以办完的事，在另一个人却要犹豫焦虑和操劳整整一天，最后还不免累得精疲力竭。一位闲来无事的离休老者给远方的朋友寄封信，可以足足花上近一整天的功夫。找信封，信纸和笔要1小时，寻眼镜又要1小时，查地址30分钟，做文章2个小时，然后送到邮局投邮，究竟要不要带其它东西，办其它事情，这一番考虑又要去掉几十分钟。而一个忙人在30分钟之内一定会办完。

2.有事及早干，决不拖延。俗话说：“一年之季在于春，一日之时在于晨。”办事情要有一个良好的开端，对于每天来说，早晨要尽快投入工作，取得成效。许多人较欠缺时间观念，8点钟上班，往往是8点钟才陆续到达办公室，接着是打水、搞卫生、喝茶、聊天，然后才慢条斯理地开始工作。工作松松垮垮，拖拖拉拉，但加班却习以为常。正确的做法是工作时紧张张张、专心一致，下班后尽情休息。

3.控制惰性。着手某项工作后，不要半途而废，要坚持努力做完。其具体方法有：利用兴趣，先做自己感兴趣的重要事情，然后再做其它事情，这样会调动起你的积极性。问题不过夜，每天下班之前进行检查，完成当天的工作。还可以利用别人的力量，向别人保证什么时间完成，并承诺保证。分析利弊，想想拖拉会给你带来什么坏处，往往阻碍你去享清福的恰恰就是这项工作，逐渐你会成为一个勤奋的人。

4.办事讲求效率。对于每项工作，怎么快就怎么办。最繁忙的人不是有效的管理者，有的人从早忙到晚，自我感觉良好，实际并没有做什么有价值的事情和有效率的事情。在现代化的社会，管理者也要有现代化的节奏。有的领导者到基层开现场会，有车不坐，硬要骑着自行车，顶着毛毛雨，这也没有必要，浪费了自己和别人的时间，如果因淋雨而患

了感冒更是一个额外的损失。

(三)注意工作环境

心理学家研究发现，人们从吵闹的地方移至安静的地方，可使工作效率增加35%。

1.现代化的办公室。大中型企业的管理者最好有私人办公室。大小适宜，既不要大得使自己分散精力，又不要小得使人感到压抑，最好是企业建筑中较安静的地方。把办公桌放在看不到窗外的墙壁边，左边靠着窗子。办公室的布局要合理，办公桌的排列要符合工作流程，电话要放在随手可拿的地方，桌上应放置马上要用的东西，以免因找东西而浪费时间。照明不应是暗淡和闪烁的，座椅要舒服等。办公室里的家具不应过多，依工作需要而定。关于这一点，居里夫妇可谓是楷模了。一天，居里夫妇收到爸爸的来信，问他们添置什么家具。居里说：“我们只有两把椅子，再添把椅子吧，客人来了，可以坐坐。”居里夫人说“可是坐下来就不走了啦。”最后没有添置。

有人研究总结出办公室效率检查表，管理者可借鉴用来检查自己的办公室效率，从而找出浪费时间的因素，提出解决的办法。

甲——是、常有、很大；乙——平常、有、普通；丙——否、没有、很小。

甲 乙 丙

①您的公司的办公室是否存在权责不清的情况？有没有一些工作是没有人正式负责的？

②在日常工作中，是否有很多外来骚扰，使进度受到不必要的妨碍？

③你能否对办公室内每件工作的程序都了解？这些工作

程序有可能简化吗? _____

④简化办公室工作程序后节省的时间是否被有效地使用? _____

⑤对于工作中出现的错误,你是否已作出适当的更正措施以确保今后不再发生? _____

⑥文件归档后,办公室员工有无经常使用它们(没有大用处的文件不要在主要的文件柜内贮存太久,以免浪费时间)? _____

⑦在办公室的有关表格中,是否每栏都是必须填写的(减少一些不必要的栏可以加快填表速度)? _____

⑧办公室员工的座位是否需要重新排列以减少员工彼此干扰的机会? _____

⑨办公室的工作人员是否经过一定的训练? _____

⑩是否很多时间都用在一些不重要或非必须的事务上,以致一些重要的工作受到阻延,增加办公室成本? _____

(11)为使文件传递在距离上大大减少以方便工作办公室桌椅的放置方式是否合适? _____

(12)为使员工不必花很多时间便可取得所需的资料,桌椅的放置是否靠近有关的文件柜? _____

(13)办公室内的间隔是否都属于必需? _____

(14)为使员工不受噪音的骚扰,是否在易发生噪音的办公室设备都已装有减少噪音的设施? _____

(15)办公室内的灯光及空气调节是否足够? _____

(16)在处理日常档案时,你有没有使用颜色标记作为不同档案的识别(颜色标记可助你快速而准确地进行分类工作)? _____

(17)是否所有的翻阅文件档案的工作都属于必需(很多

常规工作的翻阅步骤可简化)?

(18)在你的办公室中,现有各项自动化设备是否发挥得好?

(19)为使各员工能更有效地利用自己的工作时间在办公室中,各员工的职务、工作评价、分工情况是否已清楚划分?

(20)为应付不同时期的需要,你的办公室制度及员工的工作效率是否有改进?

(21)你是否用奖励办法鼓励办公室员工就改善工作效率方面发表意见?

2、精选朋友。与朋友的交往和通信占用了许多时间,有些是必要的,有些是不必要的。要选择那些对工作有利的朋友,为自己创造一个良好的人文环境。《论衡》的作者王充,为了著书立说,闭门不和人来往,甚至连朋友、亲戚的婚丧嫁娶,也不去参加庆贺或吊唁,集中精力,埋头写作,终于完成了长达20多万字的著作。

(四)做重要的事

1.不做下属的事。美国前总统罗斯福说过:“一位最佳领导者,是一位知人善任者,而在下属甘心从事于其职守时,领导要有自我约束能力,而不可插手干涉他们。”管理者应把自己的精力全部去做那些应该做的工作,不做那些无效的或者可以由下级去完成的工作。罗斯福总统行政办公室的职责是:“排除那些能由其它部门安排的事务,以保护总统的时间。”管理者不妨也做些有关的职责权限规定。

2.不直接回答下属的问题,只回答下属关于问题的建议。一个只会上交问题,而不提出建议的下属是一个不称职的下属。

3.不做别人的事。把一部分工作交给秘书或办公室员工去做。自己没有必要知道的事情就不要去打听或听汇报。对于朋友或亲戚委托的与工作无关的事情能拖则拖，不能拖则委托别人办理。

4.任何工作都要问几个“能不能”，即能不能取消它？能不能委托别人办？能不能与别的工作合并？能不能用简便的方法代替？等等，“过滤”的结果，会节省管理者许多时间。

5.不颠倒工作的主次。目前不少管理者在解决下面打官司、“踢皮球”上花的时间很多，整天忙于充当仲裁和调节者，影响决策的进行，颠倒了工作的主次。科学管理的创始人泰勒，提出一个管理的“例外原则”，即厂长(经理)只管条例、规章制度里没有规定的“例外”事情，凡是已有规定的，就要照章办，而不要厂长(经理)去干涉或处理。厂长(经理)集中精力去考虑企业的大事。日本搞了案例管理法，同样的问题出现后把结果记下来，以后再碰到同样的问题，就照此办理，不必请示厂长(经理)了。案例集中起来，纳入制度，工作就标准化了。国外领导者摆脱日常锁事的这些办法，我们也可以研究学习。

(五)增加自制能力

1.戒“空忙”。列宁在1923年写的《宁肯少些，但要好些》一文中讲到：“为了改善我们的国家机关，我们已经空忙了五年，但只不过是空忙而已，五年来已经证明这是徒劳无益的，甚至是有害的。这种空忙使我们徒具工作的外表，实际上搅乱了我们的机关和我们的头脑”。^① 我们的许多管理者，“文山会海”，送往迎来，杂事缠身，忙得不可开交。

^① 《列宁选集》第4卷，第700页。

忙来忙去，回过头来仔细想想、看看，没有几件有用的事。分析一下这些空忙从哪里来的呢？一种是上面给下面造成的，有些部门滥出点子、滥发文件给下属造成空忙。第二是下属给上级造成的，制造文件、报告往上送，召开会议、举办活动请领导“讲话”或者“亮相”或者“剪彩”。第三种是自己造成的，确有那么一种人，好大喜功，华而不实、爱作表面文章，是个“开会迷”。象张天翼写的那个华威先生，喜欢抛头露面，奔赴各种会场，嘴上说是：“忙啊，忙啊”，心里却是美滋滋的——他就喜欢空忙。这种空忙确实搅乱了管理者的头脑

要根治“空忙”这种官僚主义的顽症，首先，有待于全面进行政治体制改革。其次，要大力提倡务实精神。各级管理者都要树立为基层服务的思想，特别是上级要为下级着想，无论是开会、发文件、出差，都要想到下级的困难。再次，各级管理者要明确工作目标，要有自主精神。要谢绝不必要的邀请和某些庸俗的礼仪。据说俄国大文学家契诃夫结婚前连弟弟、妹妹都不知道，后来不知谁泄了密，客人接踵而来。契诃夫一看不妙，同妻子一商量，乘车悄悄地离开了莫斯科。

2.编排一个科学的时间表，严格规定完成的期限。这样，你会集中精力去做你该做的事情，也不会遗忘你应该做的事情。在日常生活中，有些人直到老态龙钟也没去他的住地就近的名胜游览一次，因为距离近，任何时候都可以去，结果反而一再错过了机会。

3.委托别人监督你，每天检查你的时间计划执行情况，督促你完成重要的工作。

(六)避免疲劳

1.工作中间要有适当的休息。据说，许多科学家、发明家的灵感和突破，往往出现在长时间思索钻研后的松弛一下的间歇之中。希腊伟大思想家亚里斯多德在学习与工作的闲暇之时。喜欢捕捉蝴蝶和甲虫，他利用业余时间积累了人类历史上第一批昆虫标本。俄国伟大作家列夫·托尔斯泰在他学习或写作疲劳的时候，总是到他的“体操房”里做几套器械体操，有时还到厂房做些力气活。鲁迅先生找一些其它的书随便翻翻，搞些报纸或杂志的剪贴。

2.生活要有规律。该休息的时候就休息，该吃饭的时候就吃饭，该工作的时候就工作。如果你经常是加班加点地工作，说明你不是一个有效的管理者。

3.选择适当的休息方法。良好的休息方法是消除疲劳，提高工作效率的重要一环。

(1)当你坐得太久时，就尽量把手伸直，并作深呼吸。

(2)每隔10分钟或15分钟，就重新坐端正，并做肩膀运动。

(3)每隔30分钟就靠在椅背上，使背松弛一下。

(4)站立做弯腰运动。

(5)工间休息时，可以做做广播操，打打太极拳等活动。

有人曾介绍屏息呼吸消除大脑疲劳法：将右手食指放在眉间，将气完全吐出，然后用右手中指按住左边的鼻孔，右鼻孔吸气。吸气结束，再用右手大拇指塞住右鼻孔，完全屏息。屏息到不急促的程度，然后放开按着右鼻孔的大拇指，呼气，再吸气。吸气结束，再次堵住鼻孔，屏息。经过适当屏息后，这一次从左鼻孔吸气，再由左鼻孔呼气。这样交替使用左右鼻孔，按照吸气——，屏息——，呼气——的比例，反复进行三段呼吸。习惯后，时间比例可以为吸气一，屏息

四，呼气二。据说，只要劳累还没有达到生理的极限，经过5~15分钟的锻炼，可以很大程度上消除大脑疲劳。

在工作时间内，你掌握了这些调节身心的方法，一定能精力充沛，提高工作效率。

第二节 会议时间管理

“今天人类进入了一个‘会议时代’，开会已成为我们日常生活的基本组成部分”。挪威三位女社会学者经过大量的调查了解，自己又参加了数百次会而作出了这个结论。如果随意向部分管理者进行调查：您认为最浪费时间的是些什么活动？恐怕不少管理者都会异口同声地回答：“会议”。管理者总是抱怨时间不够，不仅没有充分的时间享受家庭生活、交友和游玩的乐趣，而且连企事业的一些大事也无暇顾及，其中一个重要原因是被各种的“文山会海”所捆绑。

国外调查的197组经理中，每一组至少有3/4的人认为，他们的会议至少有一半的时间是浪费的。中层经理人参加的会议，约有80%的时间也属于浪费。

据日本效率协会统计，科长以上的人员仅开会用去的时间就占整个工作时间的40%以上。

香港有位工商管理教授对管理者的工作时间分配的调查结果是：参加公司内的会议占27%，参加公司以外的会议及访问占33%，花费在各种会议的时间占一半以上。

某市市委1984.1.1~1985.5.1，共开会145次，合计92.5天。

一位公司经理讲，他一个星期要拿出3天的时间应付各种会议。某城市有一位商场经理1986年11月19日参加了4个

会议：全市联合行动灭鼠工作会议，处理库存积压有问题商品工作会议，支援灾区扶贫工作会议，献血先进人物表彰会议。由于连日赴会，累得躺倒了。

劳动模范，优秀管理者更是叫苦连天，整天忙于作报告，参加各种形式的座谈会、采访会等。有一位全国新长征突击手总是“突”不出会海，5个月只干了27天活，全年计划件件无着落。

有一则笑话《热烈》：

妻：你又是深更半夜才回来，又开嘛会呀？

夫：研究怎样减少和缩短会议。

妻：开得热烈吗？

夫：热烈极了，挨个说了三圈，谁也不肯当会议记录员。

值得警惕的是，现在又冒出另一种“学会”之海。某县1986年以来，先后成立各种“研究会”、“学会”65个，而且计划每年都举行一次规模盛大的年会。更有甚者，有少数人还以“会”牟利，以“会”谋“游”，借学术究研之名而行敛财、旅游之实。

管理者不免要参加各种会议，因为会议是管理者施行管理的有效工具之一。但是，会议越开越多，越开越大，越开越长，致使会议成灾，听到开会就头痛，这不能不引起各级管理者深思。在这干四化、创小康的大好时光里，你在忙些什么呢？忙于开各种不解决问题的会议？忙于搞不疼不痒的文件？忙于参加各种“内事活动”？忙于部署应付检查、参观的表面文章？……这些形形色色的“忙”，耗了精力，费了时间，于国于民于企业都是没有好处的。

我们提倡少开会，开短会，讲求会议效益。近几年，各

级管理者和科学工作者关于如何提高会议效率方面想了一些办法，采取了一些措施。

例如，上海科学研究所，1981年9月在无锡太湖之滨举办了《科技与经济》专题学术会议。此会拟定了5条守则：

1.研究问题，不尚奢夸；分析矛盾，多提办法；立志改革，振兴中华。

2.群贤毕玉，切磋学术；不称学衔，莫尊官职；一律平等，都称同志。

3.见解各异，提倡交锋；寻根究底，学者所宗；态度诚恳，器宇雍容。

4.八方荟聚，一时盛会；远道而来，必有准备；竞相发言，过后莫悔。

5.言短意长，妙语惊众；冗言芜杂，催人瞌睡；每次发言，限20分钟。

采取这些措施，大有益处。

管理者要跳出会议时间的“陷井”，必须掌握以下几条秘诀：

一、开必要的会议

人们开会总是有一定的目的。对于贯彻党和国家的方针政策，交流信息，汇报工作或听工作汇报，业务规划与协调，研究解决实际问题，制定决策等方面的会要予以保证，但要区别情况，分别对待。

对自己主持召开的会议，要坚持这样的原则：可开可不开的会议坚决不开，可大可小的会议尽量开小会，可合并开的会议就不分别开。确认是必要的会议，会前要做好充分的准备工作。诸如确定会议的目的，事先发送议程，使参加会议的人有所准备，比如，要讨论一份文件，应在会前把文件

草案连同会议通知一并发送给参加会议的人员，这样可以大大节省会上的讨论时间。

对于其它单位(包括上级和兄弟单位)召开的会议，有的可以亲自参加，如一些与企业业务直接联系的重要会议。有的可以派代表参加，如与企业生产经营活动没有直接联系的会议。对于诸如卫生评比、计划生育、交通安全、节日宣传及绿化等会议，可派有关人员参加。对于那些扯皮而不解决问题的会议可以找理由缺席。有些会议，还可以通过阅读会议文件代替亲自参加会议，这样也能节省你的时间。

总之，一般认为有两类会议属于必要范围之内的。一类是政策性研究会。它包括目标规划、应急政策、贯彻指示及学术交流等。这类会议应发扬民主，“百家争鸣”，切忌“一言堂”和固执己见。另一类是执行性协调会。它包括布置任务，协调矛盾、组织管理等。这类会议的主要目的是让下属明确自己的工作职责，因此会前要有充分准备，会上可展开自由讨论，切忌“闲聊天”和议而不决。

二、确定适当的会议人员

某企业财务经理，每逢开会便通知各部门的主管人员参加。计12人，为了表示关切，挨个发表意见，会议无一个中心，不仅浪费了时间，而且大家都不满意。后来，该经理采取普遍分发通知的办法，说明仅仅邀请张、王、李、赵四位参加，讨论资金预算问题，其它人如要参加讨论，请届时出席。无法出席，会后立刻检送记录。这样会议减少为4人很快做出决定，1小时会议就结束了。

因此，确定参加会议对象和人数是节省会议时间和保证会议效果的重要内容。

参加会议的对象，一定是应该参加的人员，如业务科长

的会，就不要让经理来，经理会议就不需带科长参加。否则，不仅参加会议的人时间浪费了，而且影响会议的效率。

为了保证会议的效果，还需要合理确定与会人数，即人员既是会议必要的，又要对会议议题有兴趣。人数越多，人与人之间的沟通越复杂，越困难。如果只有两个人，沟通较为简便，因为两个人共有两条交流径路。3个人的交流径路就增加为6条了。会议变成4个人，则有12条交流径路。如N人参加会议，则有 $A_n^2 = N \cdot (N-1)$ 条交流径路了。因此，会议人数过多，就不能充分利用与会人员的资源，容易产生分歧，很难达成协议，也不易形成方案。当然，减少会议人数，并不是人数越少越好。人数过少，难以代表集体的智慧，不利于制订最优方案。具体多少人参加会议适当，要根据会议的内容而定，不能一概而论。生产动员大会，无疑要全体职工参加。如讨论企业规划，可以先抽5个人拟草稿（通常人们认为5个人容易集合，动作迅速），然后召开15名左右的专家讨论修改，最后定稿。人民解放军南京军区的一个先进代表会议，原订1000人开4天，后来改为160多人参加，只用了1.5小时，开得很好。这件事值得各级管理者借鉴。

三、选定恰当的会议时间

首先，选择与会人员都能顺利参加的时间。如有1/3以上的人员或主要会议人员不能如期到会，会议就需要改期举行。

其次，要利用零头时间。可以把有些会议排在下班前1小时、30分钟或上班前30分钟举行，这样较容易散会，不拖延时间，不要一开会就占用整块时间。

再次,会期不要过长,有许多会议,由于安排时间过长,往往造成会前闲聊,开会跑题,会后再寒喧一阵等不良会风。国外许多经理人员认为,除非真正特殊重要的会议,通常有1小时足够了。美国通用电器公司总裁威尔逊以开短会而闻名,他召开的会议,往往只有5~10分钟,每次,他都是立刻进入议题,获取结论,马上散会。

四、挑选最合适的会议地点

会议地点的挑选要便于与会人员的顺利到达和分散。太偏远,会议人数难以保证,来去也不方便。一些全国性会议就不宜在西藏、新疆、海南岛、黑龙江等边远地区召开。会场要选在肃静、没有干扰的地方。会场要好找,不要因为会场选择不当,找会场就花费30分钟甚至1小时的时间。会场的大小要适当,会场过大,会使会议缺乏生机,分散大家的注意力,会场过小,会使人感到压抑。会议地点要有必要的设备,如桌椅、暖水瓶等。大的会场要有扩音器,附近要有厕所,保证人们专心开会。

近年来,到游览区开会的越来越多。到游览区开会,似乎能保证与会人员,但那里交通拥挤,吃住紧张,人多嘈杂,加之会上要游览,无疑会分散精力,影响会议效果。例如:有的会议在武汉报到,坐船到重庆,逆水上行7天,船上开会。途中饱览三峡风光,却无法保证人们集中开会。

据青岛市接待单位提供的材料,1985年七八两月在青岛市部分宾馆、饭店、招待所召开的全国性会议有54个。

再请看,某省某县人民政府招待所接待室会议记事板上的记录吧!

5月21日~6月2日,省基建会议,70人。

5月21~25日,审银行会议,25人。

5月20~25日，省农村抽样调查队会，70人。

5月22~27日，省人事会议，35人。

6月5~8日，省税务局会，30人。

6月20~25日，省高压开关厂会，200人。

青岛、某县招待所的会议何其多？在旅游旺季到山青水秀和鱼鲜虾美的地方开会，第一，便于旅游；第二，便于尝鲜。“会翁”之意不在会，在乎山水之间也。

当然，任何事物都不是绝对的，不同的会议可以选择不同的地点，但要讲求会议效益。

五、选择合适的开会方式

帕金森说过：“人的话总是说不完的，任凭多少时间，都必能填满。”因此，为了使人们集中精力开会，抑制人们说不完的话，准时结束会议，就有必要研究会议方式。

开会需要有一个较舒适的环境，但开会方式太舒服，会拖延会议时间。有人分析得知，通常的会议之所以拖得太久，原因之一是会议室的椅子太舒服，坐下去就不想站起来。许多单位会议室的设备要比办公室的设备豪华得多，诸如沙发椅、空调等，大家开会尽可以慢条斯理地喝茶、吸烟。因此，开会讨论进入正题难，进入了正题又跑题。

国外开会方式有以下几种：

1、站立会议，即与会者站着开会。因为大都不愿意站立很久，因此很容易作出决定，很快结束讨论。

美国南方人的一种聚餐会里，发言人讲话时要手握一块冰，他讲多久，就让他握多久。

在南非的一个部落中，发言人只能独脚站立，如果另一只脚着地了，发言就自动终止。

站立开会的形式比较适合正式会议之前的商讨会。但年

老体弱者不宜采取这种会议形式。

2.在会议室悬挂一个时钟，或是打点报时，催促人们抓紧时间；或是指示剩余多少分钟，提醒大家控制自己的发言。

在英国肯特的一个俱乐部里，制作了一个大型面具，一条与电钟相联接的长舌从口中伸出。发言人开始讲话时，舌头同时开始摆动。到8分钟时，一个眼睛会自动眨一眨，意思是让发言人知道该结束发言了。如果两分钟后，他还在唠唠叨叨说个不停的话，巧妙的装置就会把整个屋内的电源切断。

3.把会议室中的坐椅，两只前腿锯短两寸，这可使会议时间大为缩短。这是某一经理提出的幽默性办法。

4.把会议室涂上人们不喜欢的颜色。如大红色、黑色等。

还有其它一些规定，如不许喝茶（无茶会议）、不许吸烟（无烟会议）、禁止走动等，可根据具体情况进行选择。

上述各种开会方式，可供各级管理者研究借鉴。

另外，眼下时兴一种“下楼梯”式的开会方式：

全国性的会议到省里开，省级会议到市里开，市里的会议到县里开，县里的会议到乡镇开。有些部门和系统，连调查情况、总结材料、统计报表都把下属各有关人员集中到某一地方，名为“碰头”，实际转嫁会议、转移会议。有人称之为“运动战”。开这类“下楼梯”式的会议，据说也有两大“好处”：一是可以遮人耳目。把原本在上面开的会议，“下放”到各地，既不使人感到“会海”泛滥，又可以使下级感到是对他们工作的支持。二是揩下级油水，沾光有方。到下面召开会议，轮流进行伙食补贴，这次你补，下次

他贴，“驴子啃痒，一口抵一口”，既能品尝各地风味，又不至于多花钞票。对下面来说，为了当好“东道主”，总要“变通”一番，摆出“穷大方”的样子，补助一些，赠送一些，处理价张罗一些。手脚大方的“东道主”，还可以借花献佛，什么“参观”、“推广新产品”、“扩散信息”、

“试销”等，名目甚多，使与会人员领受到新式的提包、电热杯、工艺品等地方名特产品，让与会人员“高兴而来，满意而去”。当然，更可以借机旅游观光、尝鲜品味、探亲访友办私事了。

上边的会议到下面去开，萧规曹随，级级仿效，弊端不浅。此风不可长，必须刹之。

六、计算会议成本

据统计，1984年全国会议经费支出4.3亿元。在一再宣传对“文山会海”大削大填之后，会议经费支出如此之多，不能不令人震惊。其实，还隐藏一个不大不小的数字，请看某省的一个中型会议。与会者250人，会期4天。对此，不妨我们做一番计算。

据省级会议标准，这次会议应支付：伙食补助费1200元；每床位按3.5元计，旅馆费3500元；公杂费80元；交通费（接站、参观、送站）720元；会场租赁费360元；总计5860元。这只是会议预算审批表上的数字。但是，现在大部分会议都要向与会者收取房费。据说有房费收款单，与会者本人就能回原单位报销住房费，同时领出差补助，这对与会者来说亦不无小利。而这笔会议费中的大头——旅馆费却被用作加餐或旅游等。实际上国家又在每个与会者身上多花了约20元。这样一来，250人的会议，又额外支出约5000元，加上预算内的开支，合计1.05万元。这种名在会外，实在会内的

开支，从会议预算和决算表上是反映不出来的。

如果全国的会议都这样做，那么又有1.5亿元实际还是因会议而支出了。这里尚未计算来往车费。如此一算，还得在4.3亿元后面，再加上被隐藏的1.5亿元，即为5.8亿元，这就更令人震惊了。

1985年在成都召开的“金鸡奖”、“百花奖”授奖大会，授奖仪式只用了1小时，获奖者四、五十人，而与会的工作人员却有四五百人。会议时间安排了12天，大部分时间用于游山玩水，估计要花费30万元。1小时与12天、30万元相比，差距之大，真是触目惊心。30万元，相当于一个中小企业的全部资金；30万元，相当于我国现阶段1500个农民一年创造的全部价值。500个人，每人12天，合起来就是6万个劳动日，这又是多少钱？用这6万个劳动日，又能创造多少财富呢？

据《经济日报》报道，1985年8月10~15日，南方八省区“千吨以上甘蔗糖厂第一协作组十三次经验交流会”在某省屈原糖厂召开，一个仅有50多人参加的为期6天的会议，用于大吃大喝、游山玩水、发“纪念品”和看电影，超标准开支达1.4万元之多。

总之，开会铺张浪费的现象相当严重，浪费了时间，浪费了资金。这也是官僚主义的表现之一。各级管理者，当你看到这些浪费数字有何感想呢？你能看着国家利益遭到损害而无动于衷吗？此种会风必须坚决刹住！

欲刹此风，何难之有？是不为也，非不能也。例如：1986年8月16日~8月18日在北京召开的“金鸡奖”、“百花奖”等影视4个奖的授奖活动，由于加强了管理，缩短了时间，节省了以往分开举行授奖活动所需的大量人力物力，

整个活动比上年至少节省1万多元的开支。

作为管理者，必须牢固树立起计算会议成本的概念，并掌握简单的计算方法。

丹麦某公司的经济研究单位在会议室内装置了一套电机设备，一具指针根据参加会议人员的工资，指示会议1分钟所花费的代价。其目的是管理会议成本，结果发现有些会议的目的是讨论节省成本，但会议花费的成本比会议结论所能节省的成本还多。国外还有人估算会议时间成本，是以参加人的总工资为基础，另加35%的其它成本，从而计算出每分钟的时间成本。

管理者还应该学会运用极值原理处理好时间和效益的关系。会议时间效益就是会议的时间支出与预期效果之比。从比值中不难确定会议是否应该开，应怎么开，多少人参加，开多少时间最有效益。

会议的时间支出与相应的工时消耗可以理解为会议成本。日本某公司计算会议成本的公式是：

人数 \times 时间 \times 工资 $\times 3 \times 2$ 。式中前三项容易理解，而后两项中之所以要乘3，是因为一个人的工资只相当于其所创造价值的1/3，之所以要乘2，是因为某个人开会走了，他的工作需要别人代替，也就是说因为开会，经常性的工作的停顿所造成的损失以两倍计算。这样，如果1000人开大会2小时，以平均1小时会议0.50元为例，那么会议成本为：

$$1\,000 \times 2 \times 0.5 \times 3 \times 2 = 6\,000 \text{ (元)}$$

会议成本公式只是从经济角度直接计算支出的，如果再把其它方面的因素做为其补充内涵，那么其支出数字会远远超过这个公式。

从以上分析所知，不算不知道，一算吓一跳。如果有了

会议成本的分析，管理者就会比较慎重地对待开会了，从而提高会议效率，加强会议计划管理。

七、会议要准时开始

在现实活动中，常常有许多会议不能准时开始，通知8点开会，8：30到，9点开始作报告，这已成了社会“公认”的习惯。大家对此抱怨很多，主持会议的人也叫苦不迭。

怎样保证大家准时到达、正点开会呢？最好的办法就是时间一到，马上开会。起初正点开会也许会有许多人迟到，但下一次会议迟到的就会少了，再一次也许就没有人迟到了。

一般地讲，与会人员要提前5分钟到会。有些人认为早到会有失身份，实际上这是一种偏见。准时是伟人的一种美德。有一次，康德和他的朋友格林约好第二天早晨8点在格林家乘格林的马车去旅行，8点整格林乘上马车飞驰而去，恰在普列高里河的一座桥上遇到气喘吁吁的康德，他竟然不顾康德的大声呼喊扬长而去。此后，康德很快养成了准时的习惯。每天晚上7点他都准时离开格林的住所。美国第一任总统华盛顿是严守时刻的人。他的秘书几次迟到，都推说手表不准。他就爽直的提出：“或者是你换一只手表，或者是我换一个秘书。”

列宁更是严格准时的人。他领导下的会议，不管到会有多少人，总是准时开会。他在会议桌上摆着带秒针的钟。人民委员会和联邦劳动国防会议，遵照列宁的嘱咐，把迟到的委员名字登记在记录本上，并且注明迟到几分钟。列宁还严肃地警告一再无故迟到的人：“再犯就登报”！

因此，不论你是什么领导，都要养成准时到会的习惯。

在您准备宣布开会时，也许有人在寒暄，在谈话，或是看报、打电话，你不能等他们做完了事再开会，因为你不宣布开会，他们就总有事情干。你不妨说：“我们现在开会……”或“大家静一下，我们现在讨论……”等。总之，要开门见山地说明会议议题、目的是什么？是分析问题？是互通情报？是制定决策？还是其它？千万不要罗嗦或引起其它话题。开场白切忌正职讲完了副职讲，互相重复，一讲就是几十分钟。

八、避免跑题

石家庄造纸厂厂长马胜利在作报告时，紧紧抓住主题，抓住听众的心弦，生动活泼。解放军某英模报告团在给某单位做报告时，虽长达几小时，但报告完了，听众还不愿离去，全场响起了经久不息的掌声。可是，当这个单位的副厂长拿出一叠讲稿在讲台上念出一连串空话、套话时，群众鼓起了倒掌。为什么会出现两种掌声呢？这不能不引起管理者的深思。作为管理者，在报告或讲话时，切忌“假、大、空”，避免跑题。

跑题是会议时间拖延的主要原因。跑题大多是由于与会人员精力不集中引起的，或是议题不清，或是对别人的发言断章取义。也有自然跑题，即在讨论中提出了与议题有联系的其它问题，但这个问题又与解决议题无关。如某一个会议的议题是扩大销售规模，最后却谈到体育馆起哄，围攻运动员。大家都奇怪，怎么跑到这个问题上来了？一回想，是由扩大销售，谈到有奖销售，由有奖销售谈到足球赛奖券，最后谈到了体育馆闹事。这些都是不自觉地谈起来的。

为了避免跑题，你可以在提出议题后，让大家沉默思索一下。这样，无用的发言会减少，也能促使大家注意倾听别人

的意见。为了避免跑题，还可以限定发言时间，如每人发言不超过15分钟。切忌一讲话就是1小时，甚至几小时，讲者言不及义，听者不胜其烦；或者为防止会没散人跑光，来个“会后有电影”，浪费时间。

如你主持会议，发现发言跑题了，你不妨提醒一下大家：“我们今天主要讨论……”“时间不多了，请抓住重点……”。一般大家都能理解你的提醒。切不可任其自然，否则跑题的人也会抱怨你会议开得太长。

如果会议不只一个议题，要事先限定每个议题的时间。最起码花在讨论议题上的时间成本一定小于该议题结论带来的收益。

九、准时结束会议

如果延长会议时间，必然会遭人指责。因此，当你主持会议的时候，必须会控制时间，按预定时间准时结束会议。

有些会议往往到结束的时间了，但又延长30分钟，原因是：第一把手总结完了，第二把手再强调几句，第三把手还要补充几句，第四把手也要讲几句会外话。这样的“车轱辘”话来回转，互相重复，轮番总结，不仅拖延了会议的时间，而且冲淡了会议主题，与会者也不知以谁讲的为准。

在你要结束会议时，也许有人还想发言，也许有人想利用这个机会谈其它的事情，你不要犹豫，议题一完，马上宣布散会。否则不知要拖多长时间。

为了准时结束会议，会议主持者在散会前应将讨论的主要问题，已作的决定和取得的成果等简单扼要地作一个总结，这样使与会者步出会议室，就不会有白浪费时间之感了。且在会后尽快将会议记要发给与会者，按照会议决定贯彻执行。

掌握以上9条秘诀，你一定会节约许多会议时间，跳出会议时间的“陷井”。

除“文山会海”之外，还要提到的一个问题是：检查、验收、评比成灾，这也是管理者深感头痛的又一个突出问题，特别是工厂、商店感触更深。据某市一家工厂提供的一张从1986年10月22日~12月4日40天时间里各种检查、验收、评比团（组）到该厂的日程表：

10月22日 落实知识分子政策检查。

10月22日 内保档案检查。

10月26日 普法教育检查。

10月27日 安全检查评比。

10月29日 “六五”技改竣工验收。

11月5日 市总工会组织生活福利检查。

11月5日 市主管局职工教育检查。

11月8日~9日 新产品质量复查。

11月14日~18日 产品检测中心复查。

11月22日~23日 省厅工时定额检查。

11月29日 区爱国卫生运动委员会卫生达标检查。

12月3日 团市委青工部团委工作检查。

12月4日 市爱国卫生运动委员会复查。

预计将要进厂检查的团组还有：市总工会年终评比；先进职工之家评比；劳动保护监督检查；工会宣传工作评比；“双文明”评比；民主管理评比……。

从此表可以看到，工厂（商店）有时一天同时接待两个检查组，评比验收时间少则一天，多则几天。为了应付这些检查、验收、评比，厂长（经理）要忙于接待、汇报，又怎能用主要精力抓好生产经营呢？必要的正当的检查是应该的，

也会受欢迎的，但检查成灾就会贻误管理者的中心工作。因此我们要为管理者呼吁，不要让他们整天忙于应付检查、接待、汇报上，浪费了宝贵的时间，少一些检查，多一些服务，为企业的生产、改革创造一个良好的环境。

第三节 公文和信件时间管理

一、公文时间管理

常见许多管理者的办公桌上堆着许多处理不完的文件。据调查，有90%以上的厂长（经理）都受到“公文满桌病”的感染。请看下面几个市的发文情况：

中共甲市市委，1984.1.1~1985.5.1，共发文件141件，共653页。

中共乙市市委，1984.1.1~1985.5.1，共发文件188件，共1 378页。

中共丙市市委，1984.1.1~1985.5.1，共发文件466件，共6 042页。

中共丁市市委，1984.1.1~1985.5.1，共发文件183件，共1 228页。

.....

又据8个城市的调查，自1984年1月至1985年4月底，仅市委发文件平均每个市每隔3天发一份文件，每份8.5页。

文件审批的烦琐程序耗费了宝贵的时间。例如：1983年某市灯泡厂决定引进国际上60年代兴起的环形荧光灯生产设备和技术，计划1985年完成试产，1986年初正式投产。但是，从立项审批到引进试产，历时3年，复杂的程序，烦琐的手续，前后经过了77道关，盖了166个公章，因未按期付

款造成经济损失 489 万元。办理出国考察手续，从厂方提出申请，报送市轻工业局和省轻工业厅，再经市引进办公室、市政府、市委组织部……层层审批，最后报市政府正式成文下达，花了两个多月。为了落实所属外汇和配套人民币，厂里干部往上级机关跑了 500 多次。厂里申请减免新产品税 80%，为此打了 4 次报告送市主管局，由市主管局转呈市引进办，然后转送省轻工业厅及省经委，最后由省评估小组评估，经历 8 个月才得到解决。

文件、简报越发越滥，越发越长。由于印发这么多文件、简报，层层下发、阅读、划圈，要耗费基层干部和群众的不少时间和精力。不仅形成公文旅行，而且不做决定，拖拖拉拉，不能按时执行；从经济效益角度来看，对领导机关节省行政费用开支和生产单位增产增收也是不利的。

我们的时间是用来实行体制改革、干“四化”的，用来实现工农业总产值翻两番的。我们应争分秒，抢时间，干实事。如果把时间浪费在文件和会议上，等于延长了实现“四化”的时间。当然，这样讲，不是一概反对开会和发文件，必要的会议还是要开的，有指导意义的文件也是应该发的。我们提倡管理者要腾出主要时间和精力走出机关，走出办公室，深入实际，蹲下去，认真研究改革中不断出现的新情况、新问题，把问题解决在下面。怎样减少公文、信函，移走“文山”呢，我们提出以下设想。

（一）过滤外来公文

外来公文，是指上级单位和外单位来文。它的数量和内容是本单位管理者无法控制的，可称为不可控性公文。这类公文数量大，内容杂，是“文山”的基底。移走“文山”基底的最好办法就是过滤。对外来公文进行过滤不是通读全部

文件，而是通过看文件的标题，决定取舍处理。

1.企事业收文单位（办公室、秘书科等）首先进行文件过滤。对于重要的文件，需经领导批阅的，应交他们处理。对于大量的一般性的文件，可直接批转给有关科室处理。有的企事业管理者直接收文，阅后再批转给有关科室，浪费许多不必要的批阅时间。

2.管理者的秘书进行过滤。有秘书的管理者，通过秘书把不必要由管理者亲自批阅的文件过滤掉。因为秘书最了解管理者该处理哪些事。

3.管理者本人亲自进行过滤。把那些秘书拿不准的文件进行阅办或批转。

经过几次过滤，管理者待处理的文件会大大减少。有一位大公司经理，起初要求部属把信件都送到他办公室里，他阅后再分送给各部属处理，平均每天需要花费1小时，事实证明他过去浪费了大半的时间。后来改为秘书科直接收文过滤，结果节约了许多时间。

（二）不发无用的文件

一般地说，企事业本身形成的文件是可控制的。因此，管理者一定要鉴别对企事业和社会有价值的文件。有无价值的标准是：不发此文，会不会对单位带来损失。有损失，则为有价值。反之就无价值。

防止印发无价值的文件，必须坚持这样的原则：无价值的坚决不发，价值不大的最好不发，价值较大的尽量少发；可以晚发的就不早发，可以合为一份文件发的就不分别发。其具体措施是：对于外来文，经过几次过滤后，把无用的文件全部就地归档或废掉，不要继续“旅行”。对于内部发文，要严格控制各月发文数量，突破了，要对有关人员进行

教育惩戒。对于适合打电话或开短会解决的问题就不发文。齐齐哈尔市人民政府，由于改革了文件管理办法，工作效率大大提高。1986年上半年市政府发布的文件比上年同期减少10%。

（三）提高公文质量

叶圣陶同志关于提高公文质量提出几条意见：（1）公文不一定要好文章，可是起草公文一定要透彻，了解所要表达的内容，因为“以己昏昏”是决不能“使人昭昭的”；（2）要有所决断，不能含糊含糊，模棱两可；（3）要说得有顺序，有条理；（4）要说得不缺漏，不罗嗦；（5）要顾到对方，让人家不折不扣地了解你说的是什么。5项要求概括起来是4个字：明确通顺。

要提高文件质量，最关键的是发短小精悍的文件。文件越短，使人看了一目了然，阅读处理所花费的时间越短。这样，可以减少管理者时间的浪费。

某市委1984.1.1~1986.5.1发文466件，共6 042页，平均每份近13页。而同期另一市委发文63件，共391页，平均每份约6页。可见，发短文是可行的，也是不难做到的。

发短文需要坚持：（1）即使是价值较大的文件，也要尽量缩短。（2）要鼓励写短文件。目前许多杂志社实行“短文稿酬从优”。管理者可以参考借鉴这种方法。（3）要限制下属上报公文的字数。规定一般情况下，超过多少字退回。在可能情况下，最好实行“一分钟公文”。要求每一份公文最多不超过250个字，这样每看一遍只需要1分钟时间。

美国前总统约翰逊，凡是有报告、文件要他看的，超过一页纸的他不看。因为他觉得最重要的事情你不能在一页纸里弄出一个概念，那就是不值得看的。因此，部属只给他简单扼

要的报告、文件。

（四）戒除公文旅行

1. 一个人能处理的文件就不要再送给第二个人。管理者之间要避免不必要谦让，更不能因怕负责任而推脱。

2. 一个部属（科或室）能处理的文件就不要转送另一个部属或呈送给厂长（经理）处理。这里的关键在于管理者要给下属处理某些问题的权力。这样才能成为有效的管理者。既可以调动下属的积极性和主动性，又可以节省管理者的时间。

3. 文件传递要直接，该谁处理就直接传送给谁，不必经过中间人。

4. 管理者批示要清楚。有的文件只需划圈，表示阅过。有的文件需要批示，提出具体处理意见。管理者要根据不同情况进行处理。该划圈不划圈，该批示不批示，则会造成不必要的公文旅行。

（五）防止文件积压

法国总理希拉克曾说过：“我从不把文件压过一天以上。”白天他接到电话报告，就亲自去助手的办公室商量。晚上他带着他们准备的文件回到巴黎市政府。第二天早上，这些文件放在总理办公桌上时，上面已经签着“同意”、“反对”、“我坚持”、“当心”或简单的“阅”。

公文过多固然是文件积压的重要原因，但管理者处理不及时也会导致文件积压。该处理的不处理，致使文件越堆越多，无法记清还有什么文件没批阅，甚至最重要的请示也未及时批复。这样，不仅导致管理者花费许多时间找文件，分散精力，影响工作的正常进行。同时也会给企事业造成不必要的损失。

防止文件积压，除了减少发文和收文外，还应做到：

1.排定顺序，决定文件处理的先后。管理者可以把文件分成三类：一类是最重要的文件，需要及时处理；二类次之；三类的可以放一放。一二类文件处理好了，就完成了阅文工作的80%。利用早晚的零星时间，浏览一遍待处理的文件，分类后依次排好和处理。对于重要文件或马上要处理的文件摆在桌上，其余的全部清除。这样，可使管理者集中精力去处理某一件事，收到较好的效果。有些管理者不习惯对文件进行分类，每次都从文件堆最上面的一件开始读，结果很可能使被压在下面的重要文件未能及时处理，给工作带来不应有的损失。

2.及时处理。对文件分类后，大致筹划一下，处理每类文件需要多少时间，将需要及早批阅处理完的做个标记。为了做到及时处理文件，可实行自我控制。如重庆市委实行的“15天办公”方法。其具体内容是：凡基层向上级的请示报告，从领导机关收文之日起，必须在15天内答复，否则视为同意，可自行办理，后果由收文单位负责。企业管理者也可参照借鉴这种方法。

3.把文件有条不紊地放在固定的位置。这样，可以节省查找文件的时间。阅后的文件该存则存，该办则办。

（六）科学地安排阅文时间

科学地安排阅文时间是为了节省时间。其方法有：

1.选择整块时间，集中处理文件。例如：每周4小时的阅文时间，可固定星期二、五的上午8~10点钟，在这段时间里不要干其它事情。这要比4小时分散在一周的许多时间内，效率要高得多。

美国某银行总裁为保证整块时间，在思考问题时，绝不

允许任何人来打扰，只有总统和他妻子两个人例外。因此，任何大事，他的秘书都要等到整块时间外再来告诉他。

冯玉祥将军为保证整块时间，在学习的时候关上大门，门外挂上牌子：“冯玉祥死了”，拒绝外人打扰，学完后再换上“冯玉祥活了”的牌子。

2.充分发挥零散时间的作用。有些简单的文件，可以利用茶余饭后、等车、会前等零星时间及时处理，不必利用整块时间。有些问题可在下基层、搞调研的过程中随时解决，不必什么问题都立文请示报告。

三国时代的董遇，善于抓“三余”：“冬者岁之余，夜者日之余，阴雨者时之余。”抓三余的精神就是不弃小，善于挤时间，善于利用零星时间，汇涓涓细流以成大海，积点滴时间以成大业。

女作家茹志鹃，只读过4年书，参加革命后，珍惜点滴时间，发愤读书，已成为我国风格独特的著名作家。

徐特立同志43岁学法文，他善于利用零碎的时间，一天学一个字，不到50岁，徐老就可以阅读法文书籍了。

法国作家福楼拜，他有时一个星期只写两页，有时6个星期写25页，有时两个月写27页。他一生写出了好几部长篇小说，成为举世闻名的大作家。靠的是积点滴时间，日积月累，勤写不辍，持之以恒。

管理者要学习这种精神，要善于利用零散时间，持之以恒，发挥日积月累的作用。

3.要讲究阅读的时间效果，即选择效率高的时间来处理公文。科学研究证明，在正常情况下，人的工作效率是有高潮和低潮的。高明的管理者，总是把最重要的公文放在最高效率的整块时间里阅办，而把一些最简单的文件放在零星的

低效率时间办理。

（七）掌握快速阅文方法

掌握快速阅文方法，才能提高阅文速度，节省阅文时间。

1. 预读。先看文章的开头两段，接下来看每段的第一句话和最后一句话，最后看一下末尾两段。这种方法可用来对付冗长的文件。这样，可使管理者少用9/10的时间而获得近一半的信息。很显然，预读不必看每一个细节，这可以节省你的时间，使你不去看那些不想看或者不需要看的东西。

2. 略读。强迫两只眼睛很快地在每行字上扫过，每行只注意几个关键词，每段只注意几句重要的话。这种方法可用来对付短小简单的文件，如只需大概了解一般业务情况报道、经验材料、重读以前看过的资料等。

3. 组读。练习使眼睛在一瞥中能同时看3~4个字。这样，既可以高速度，又可以高效率，同时可以提高理解程度。

4. 阅读要领。不要反复浏览，避免眼睛不断地来回转动。采用“筛选”式阅读，有意识地猎取所需要的信息。

5. 要默读，不要朗读。发声的阅读是快速阅读的大敌。阅读时，视线应与文件成垂直线，利用“余光”多浏览一些内容。

据透露，美国总统上任的第一件事就是快速阅读，管理者也应如此。

（八）专心致志地阅文

精心钻读，深入其里，才能提高单位时间的利用效率。

1. 集中精力。保证阅文时不聊天、不打电话、不接待客人，排除外界干扰。

陈毅同志一次到亲戚家欢度中秋节，走进一间房屋读起书来，并用毛笔批注，亲戚把刚蒸好的糍粑和糖端来，他竟把糍粑蘸上墨汁吃了起来。

一次，居里夫人伏在课桌上专心读书，几个同学拿椅子围着她堆起塔来，椅塔超过了头顶，她居然没有发觉，仍专心读着书。

这都是管理者阅文的楷模。

2.选择合适的阅文环境。最好离开日常工作的办公室，并备好阅读工具，如本、笔等。一般要选择较静的地方。

3.培养自己排除干扰的能力。有时要选择一个没有任何干扰的地方很困难，这就需要在复杂的环境里，能排除一切干扰，专心致志地阅读。

据说，苏联昆虫学家亚历山大罗维奇·柳比歇夫，在学习的时间里，对于铃声、收音机的歌声、同事谈话声等都视而不见，听而不闻。因此，在同样的时间里，他可以学到和记牢比别人多得多的东西，工作效率比别人高几倍。

管理者掌握了以上8条，定能移走“文山”。

二、信函时间管理

除了文件时间管理外，还有信函的书写、邮寄、阅读，也要占用管理者许多宝贵的时间。如果对信函处理得合理，可以节省你的时间，反之，处理不当，陷于信函的往返忙乱之中，必然会使你浪费许多时间。所以，信函在每个人身上所体现的时间效益是不同的。目前，我国人们的生活节奏较慢，对时间管理没有引起十分重视，更不会比较每人在信函上所花时间的差别了。只要我们注意一下身边的信函状况，就会发现惊异的结果。有一位管理者，他每星期收到两封信（其中一封是他外地的妻子来的），一个月收到9封信，加

上回信共18封。处理一封信大约需要1小时，一个月共需18小时，合2.25个工作日（8小时一个工作日），约占正常工作时间的1/15。而另一位管理者，平均每月共收到、寄出4封信，平均每封信花费30分钟，共用时间2小时，合0.25个工作日，仅占正常工作时间的1/120。可见，信函时间管理，对每一个人来说，都是十分必要和重要的，并都存在着节约时间的潜力。

（一）信函的种类

信函，作为人们联系信息、沟通情况的手段已有悠久的历史。它是伴随着文字的产生而产生，随着交通的发展而发展的。早期信函的传递方式是由人或动物的行走、奔跑进行的，如邮驿通信，“邮”是步，“驿”是利用马匹传递。后来，才发展为运输工具，诸如汽车、火车和飞机等。随着现代科学技术的发展，通讯手段已经取得了突飞猛进的发展。世界上任何一个角落的事情都可以由报纸、收音机、电视、卫星等准确、详尽、迅速地传播给人们。两地之间人们的直接联系可以通过电报、电话进行，并得到及时的反馈。

那么，写普通信件的人是否可能日趋减少呢？其实并不如此。80年代人们的交往和联系要比过去复杂得多，随着社会的进步和文明的发展，社会交往和联系已成为人们生活中不可缺少的重要组成部分，通信总量大大增加了。同时，信函的特点是可以囊括丰富的内容，并有相对的保密性。因此，人们仍旧写着多种多样的信函。他们用书信请示工作，汇报生活，联系友谊，传递情感，表达自己的洞察力，说明自己的见解。

历史上曾保存和流传下很多信函，有的成为历史文物和艺术品，如《鲁迅书信集》。在文学领域，信函早已成为文

学创作的一种特殊体裁而被采用；在经济学领域，也成了人们研究交流的形式；在经济生活中，应用更为广泛。

信函的种类包括书信、柬帖和名片。

书信：包括普通正式信件和便函。信件按邮寄方式分为平信、挂号信和明信片。按内容可以分为工作信件（与工作有关的信件）和生活信件（与工作没关系的社交联系，包括朋友、同学及家庭各成员之间的信件）。便函是短小精悍的书信形式。在我们的日常生活中常常会用到这种形式，如有时候人们不得不违心地写一些应酬的信，短短的几句话，可使大家都心安理得，精神愉快。如果不写，就可能产生误会，影响关系和工作。当您离开办公室去做其它事情时，常常需要给你的同事留张便函，这既可以表示你开朗、信任别人的胸襟，又可以使别人帮助你做你不在办公室时出现的偶然事情。当你替别人接电话时，需要记下电话的来源和内容，写一张便条留给你的同事，等等。

柬帖：随着人们工作之间的联系越来越多，社交越来越频繁，柬帖也随之得到发展。写好的请帖一般也需放在信封内邮寄或直接递交。柬帖按内容可分为工作请柬和社交请柬。工作请柬，包括会议请柬、宴会请柬、职务请柬、检查指导请柬等。社交请柬，包括舞会请柬、文艺晚会请柬、婚礼请柬、生日请柬等。一般的个人请柬，在我国还没有普遍使用，用电话和口头邀请的比较多，但在工作中请柬是大有可为的。

名片：通常是用白色、乳白色、黄色光面或非光面的优质卡片纸印制，大小一般多在6×9厘米左右，写有姓名、职务、单位、电话号码、住址等。名片一般分为社交名片和公务（或职业）名片。社交名片在以前是被人们留下做为自己曾

经来访的凭证。但现在它的用途更广了，已用作多种非正式宴会、舞会、茶会等的请柬式回帖；祝贺或劝慰之辞，也常常写在名片上寄送给亲友；还常用名片作为简单的介绍信，介绍友人相识或托人取物；还常被夹在礼品中，既简便又体面。工作名片主要是用于联系工作之用。因此，它要求名片的基本内容详细、具体、除了姓名、地址、电话号码外，必须写明工作单位及所担任的职务。名片背面，一般印上相应的英文，作为对外或不时之需。

（二）信函艺术

正确运用信函手段，实现节省人们的交往和联系的时间，必须掌握信函艺术。这既可以减少由于人们之间产生误会所带来的麻烦，又可以简单明了地表达自己的意图。

人们常说，一个人的字能反映出一个人的性格。而信能反映一个人的外表、能力和性格。然而这些又与人的工作和交往有着密切的联系。我们认识一位年轻人，他结识了一个在外地工作的姑娘。主要是通过通信进行了解和交往。过了几个月，那位姑娘写来一封绝交信，对这位年轻人的评价是：“词不达意的话语，扭扭捏捏的动作，杂乱无章的生活，……”而这些大多是通过年轻人的信件了解到的。一封信写得十分潦草，错字连篇，必然暗示写信人是个头发乱七八糟，床底下臭鞋烂袜乱堆的人；反之，则会描绘出一个整洁、端正的人。一封信中堆砌辞藻、过于恭维之词，暗示写信人是一个虚伪或轻浮的人。

一位经理要挑选一位助手，不仅要看他的实际工作能力，还要挑选做事勤快、整洁，生活、工作井井有条的人。这样，他只能从那些书信写得得体、通顺、字迹端正而整洁的人中找到理想的人选。书信本身就能体现出人的条理性。

同时，掌握书信艺术，也会促使人整个生活的条理化。

1. 信函语言要讲究。在公函中，要使用正式的书面措辞，是什么事就说什么，说完则止。在私函中，要尽量使用口语而不要拘泥于形式，更不必咬文嚼字，否则会给人一种古板的印象。同时，也不必挖空心思地去找那些华而不实的词汇，给人以“酸溜溜”的感觉。要用朴素、自然、亲切的词句，不要堆砌辞藻，要用现代话写，不要用半文半白的语言、要合乎现代汉语习惯，不要生编硬造。

2. 信函中玩笑得体，控制发脾气。信函俗称两地书，两个人面对面说的话容易理解，而写在信上就不一定能理解。口头上说出来使人发笑的话，写出来时也可能会惹人生气，导致写信人背上“轻浮和傲慢”的“黑锅”。两人面对面发脾气，互相责备的话，通过当面解释可得到谅解；但写在纸上，读信人就会想象写信人发怒的面孔，而更加恼怒。有一对年轻人很要好，就是由于信中从玩笑到发脾气，最终分道扬镳。

3. 信封、信纸与字体墨迹要注意。信纸要正规，切忌自己随便乱裁乱抓一张废纸就写。有人提出信纸最好质地要好点，形状和颜色稍保守一点，一般可用白色、奶油色信纸，不要在信纸上打格划线，也不要弄成奇形怪状。

信封要合适。从形状来说，长方形信封最宜于公务或商务信函，而私人信件则以近乎方形的特征最为讲究。信封大小要合适，要根据信函内容而定。另外，信封书写内容是给邮递员看的，在姓名后面不要加“爸爸收”“大人启”之类的字，可以写“同志、先生、老师”等通用的称呼。

字迹要整洁清楚。有人写信不是这样。乍一看龙飞凤舞，仔细读起来则一塌糊涂，别人看不懂的信是不是白写呢？，即使别人费了“九牛二虎”之力看懂了，也要耗去大

量时间和精力。写信最好用钢笔或用毛笔，如果用铅笔或圆珠笔则显得不严肃。墨水颜色应选用蓝色或黑色，用红色将表示绝交的意思。

（三）信函时间管理技巧

1. 杜绝一切不必要的信件。处理信件是一件浪费时间的事情，一封普通的信件写下来，总是花去半个小时。节省信函时间的最根本措施就是减少甚至杜绝一切不必要的信件。如果你是个管理者，应尽量把不必由你亲自处理的信函交给下属或秘书处理。回信一般是处于被动的，但给人去信则是主动的。减少主动信函，就会达到减少回信的时间。人们的通信交往一般是个循环过程，主动信函多的人，必然也是被动信函多的人，你写一封信，对方回了一封信，接到回信你又写了一封回信，一直循环。因此，这就要求：

首先，要少写信。可写可不写的信就不要写。也许在你闲来无事的时候，顺手写了一封信，可当你收到回信的时候，你很繁忙，不回信有失礼节，回信又没有时间，惹下不必要的烦恼和误会。因此，切不可拿信函当作消遣，如果你确实需要消遣的话，最好换一种没有反馈的形式。

其次，在两人之间的书信循环，周而复始的时候，要果断地停止这种循环。一种方法是隔一段时间再写回信，拉长每周期的长度。一个月一次循环要比半个月一次循环省一半的信函时间。另一种方法是完全停止循环，接到回信后就不再写回信了。当然，要以没必要回信为前提。也许循环从你这里停止，你会觉得不自在，其实大可不必，因为没必要的信函，大家都不会喜欢，也许对方正盼望着你停止这种循环，他也处于不好意思停止循环的境地。

2. 信函尽可能简明扼要。当您参加一个会议的时候，

罗罗嗦嗦的发言会令你感到厌烦，离席不妥，坐听又实在难熬，真是度时如年。如果别人读到你的冗长的信函，其滋味也不会比这好受多少。

法国的作家雨果的一封信是迄今世界上最短的信，一直为人们传为美谈。一次他给出版社寄了一部书稿，等了很久没有接到处理结果，急切盼望中他给出版社写了一封信，全文只用了一个“？”。编辑部接到雨果的信，便用标点“！”给雨果回信，雨果收到信后欣喜若狂。他的那部著作不久就问世了。

写短信可以节省你自己的时间，这就要求：

首先，尽量采取最短的信函形式。能用便条、明信片的就不用一般书信形式。便函在很多方面，都可以代替普通正规的书信，如在一些表达比较简单、单一的意思，事情不太复杂的情况下，像庆贺（生日、升学、获奖等）、感谢（别人送礼、款待、帮忙等）、道歉、介绍、辞职，等等。庆贺、感谢还可以用更简便的方式，如贺年片、圣诞片、生日卡、周年纪念卡等卡片式函件。近年来这些形式的函件应用得很普遍。如果一个商业公司给关系单位或顾客寄卡片，还可招揽顾客，扩大生意，收到花费小而效益大的效果。便函和卡片等通常用几十个字、100多个字就足以表达清楚主要意思了。

其次，尽量把信写短。一件事情要集中讲清楚，不要东说一句，西扯一句，说另外一件事的时候又提这件事。有什么事就直接了当地说什么事，也不要拐弯抹角地绕圈子。要培养简单、明确、清楚地表达自己意思的写作能力。写信如同写文章，不要“懒婆娘的裹脚布”，又臭又长。有人写信动笔就是洋洋千言万语，以至信件超重，8分钱邮票都不够

用的，这是一种坏习惯，要力戒。正象你的时间宝贵一样，别人也没有那么多时间去看你的长信。

我们提倡写短信，也不是笼统地讲越短越好。要以表达出自己所要表达的内容为前提。最好能在一张纸的范围内，把想表达的意思简明扼要地表达出来，否则就不能算短小精悍的信函。这个标准可供各级管理者处理信函时参考。

3.减少处理信件的时间。对信件进行分类，找出哪些是该处理的、哪些是不需处理的。该处理的，是由别人处理，还是由自己处理？自己处理的，怎么处理？是否需要立即回信？哪些只需要简单看一下？有些不急的事情，可以等待与其它顺路事情一起办即可。

4.马上回信。当您接到来信时，一旦确认是必须回复的信，就应马上处理。一个曾经当过银行总经理的教授说：接到来信马上回信可以节省时间。这是他几十年的经验，否则过一段时间，把信的内容忘了，或是耽误回复，或是又重看一遍再回信，都不是我们所希望的。教授说他接到来信就回信，效果很好，还可以减轻心理压力。

同时，写回信开头难，若回复得太晚，开头更难。总免不了说些抱歉的话，解释一番迟回信的理由，比马上回信罗嗦得多。收到来信后立刻复信则比较容易开头，因为对来信内容比较清楚，沿着来信内容的思路回信，不必费很大的精力，也可以减少写信的时间。在回信中要答复来信提出的需要回答的具体问题，否则失去了回信的意义，做了无用之功。

5.督促、检查下属和收发单位，不要积压信件。信件的积压本身就是时间的浪费。据调查，有些地方信函传递的速度很慢，尽管有飞机、火车、汽车运输，但邮件传递的速度还

不如人走得快。当然，这里有邮局系统工作失误的原因，但有些企、事业单位收发部门工作人员对工作不负责任，积压信件也是主要原因之一。例如，某行署，3个月内积压了信函350余封。其中有上级主管部门寄来的内容材料、各种通知；也有下级单位寄来的情况汇报；还有很多同志的私人信件。由于收发室工作人员不负责任，这300多封信人为地变成了“死信”。每个管理者如都能使自己的部属做好信函时间管理，整个社会的生活节奏会加快，工作效率会提高，各个部门和单位都会从中受益。

第四节 电话时间管理

目前，管理者之所以感到时间不够，除了开会、处理信函浪费时间外，打电话时间占用太多，也是其中一个原因。电话应该是节约管理者的时间和联络沟通的有效工具，它可以取代一些聚会，减少不必要的旅行，节约书信撰写和往返等待的时间。

据统计，全世界现在共有6亿多部电话，平均7~8人就有1部。每1000人拥有电话数量是：瑞典856部，美国787部，日本520部，英国517部，中国5部。北京有市内电话14万部，平均每100人占有量不到5部，普及率只有4.7%，高于全国平均水平，但不及发达国家首都人均占有量的1/10，在世界104个大城市中占倒数第三。随着商品经济和社会事业的发展，我国电话事业也会有一个大的发展。到2000年，我国电话将达到3360万部，比现有数翻三番。那时，我国的电话普及率有2.8%，北京市可以达到25%。

电话普及率是衡量一个国家通信装备水平和现代化程度

的一个基本标志。例如，日本50年代中期的通信状况和我们现在差不多。他们在1953年提出立即安装（消灭待装）、立即拨通（长途电话自动拨号）的目标，经过20多年的努力，电话机总数由1957年的388.6万部增长到1972年的3105.7万部，15年翻了3番，有力的推动了日本成为经济大国的进程。因为电话的发展同国民经济的发展存在着客观的比例关系，大约为1.5:1，也就是说，电话的发展速度必须高于国民经济的发展速度。这说明电话事业与国民经济有密切关系。

试想，如果没有这么多电话进行沟通联络，事事要当面讨论，书信往返协商，不知要花费多少时间和旅行？所以，电话自然是管理者的一项了不起的“省时工具”。

如果对电话运用不当，也会浪费很多时间。因为电话干扰不仅占用打电话的时间，而且干扰、中断其它工作，危害极大。

据国外调查，平均每天耗用1小时打电话的，10人中有9人；耗用2小时的，10人中有4人。我国的“电话公害”也是众所周知的。电话装不上，装上挂不通，挂通接不准，接准听不清，加上大量存在的“罗嗦电话”，“长途电话”（特指那些打得很长的电话），花费时间很多。

打长途更难，往往要等上几小时，甚至一天。

某省的一个电话营业室里，有一天走进了一个背着铺盖卷的顾客。

“我要××省××市的长途。”

“请等着吧！”

这位顾客凭经验知道，这个电话起码要等到明天早晨。于是便打开铺盖卷——坐等不如睡等，等吧！这位顾客可算有“经验”的打电话的人啦。

更令人头痛的是市内拨通电话的时间，往往大大超过通话的时间。就拿北京市来说，市内电话平均一次叫通率仅为35%。叫不通就要连续拨号，高峰时期，有些电话号码连拨10次也不能保证拨通，弄得打电话的人心情烦躁，影响工作。因此，有人说：“打电话还没有自己跑一趟快。”

作为管理者，要想解决这个难题，需要做到以下几点：

一、安装必要的电话机

一般地讲，管理者办公室安装一部电话机是必要的。但是，如果使用电话机节省的时间小于它浪费的时间，这部电话机就没有必要安装。安装不必要的电话机，既没有效率，又会带来许多麻烦，浪费管理者的时间。

保证安装必要的电话机，首先，要考虑安装或准备安装的电话机，需要花费多少时间，安装以后能节约哪些时间和浪费哪些时间，进行利弊分析，决定是否安装。其次，对于已有的电话机，也要进行算帐，列个电话使用情况表，填写使用电话机节省和花费时间的数量。如果节省的时间大于花费的时间就保留该电话机，否则应立即撤销。

尽管打电话花费了人们许多时间，但大多是由于管理不善造成的。事实雄辩地证明，电话乃是管理者非常必要的、有效的联络沟通工具。

二、不必要的电话不打不接

电话的性质分为可控制的和不可控制的两种。打出去的电话属于可控制的。对于这类性质的电话，如果与本单位业务、人员无关的，没有必要由管理者亲自处理的，效率低的电话要予以控制，坚决不打。这种性质电话时间的浪费，主要是管理者本人缺乏自制力量，或者是亲自处理“份外”事引起的，因此要求管理者提高自制力。

外来电话属于不可控制的。对于这类性质的电话，需要做到：

1.让办公室（秘书）过滤电话，把那些不必亲自处理的电话由办公室（或授权总机）直接处理，或者转接给下属有关单位。

2.注意培养下属单位和有关工作人员独立处理问题的能力和习惯，给他们权力，管理者尽量不介入小事。“一分钟经理”主张用下属的时间解决下属的问题。如下属打电话给他：“我遇到了问题。”他回答：“很好，请你来就是要你解决问题的。”这样，电话会大大减少。

3.如果你正在做重要的事情，可以先把话筒搁在一旁，这么一来，打电话的人会以为你正忙得不可开交。等事情办完后，再把话筒接好。

4.适合用电报、通信联络的，就不打电话。特别是那些打电报、通信比打电话更省时间的事情。

三、选择适当的通话时间

选择适当的通话时间，是管理者提高工作效率不可忽略的问题之一。要做到这一点，需要注意以下各项：

1.选择最容易拨通电话的时间。从我国的情况看，星期一和星期六，以及每天的上午8～10时，下午2～4时，这两段时间是电话高峰时期，话务量占全天的70%左右。例如，北京市内电话高峰期一次接通率不足30%，如果管理者打电话避开高峰期，会解除拨不通的烦恼，节约时间。另外有些电话可以在下班以后打（如长途电话），一般比较容易叫通。但一定以对方能接到电话为前提。

2.选择通话对象在场的的时间。最好是电话高峰时期以外的上班时间，或是约定时间，电话一通马上就能找到要找的

人。当然有时只能是估计。除了有约之外，一般不在节假日、休息时间和吃饭时间打电话。

3.选择有利于减少通话时间的时间。例如，临下班的时间、临吃饭和开会的时间等。这会使通话双方尽量减少话语，快点结束电话，去做等待做的事情。

4.临近节假日尽量少打电话。如元旦、五一节、国庆节的前一两天、春节的前五六天。因为，这段时间的电话一般比平常增加一倍以上，既不容易拨通，也不容易找到接话对象。

四、采取恰当的通话方式

1.不连续拨号。如果往外打电话，三次没拨通，就等一会儿再拨，不要连续拨号。拨通了响铃5次还没有人接，就暂时放下话筒，过一会儿再打。如果是外面打来的电话，听见铃响，应马上拿起话筒，立即通话。

2.注意说话的声音和语调。目前，我国电视电话很少，一般只能是听声音，通话双方看不见对方的表情，这是电话的特点。因此，要避免由于声音和语调所引起的误会而耽误时间。

首先，说话声音大小要适当。说话声音过大，对方会误认为态度不好，或者是生气了，容易引起麻烦。无论你是真的发火，还是没有发火，要心平气和地解释都要占用时间。说话声音过小，会使对方产生压迫感，并且听不清，易引起双方不必要的重复。

其次，要以适当的语音、速度、清晰地说话。不熟悉的人最好使用普通话，熟悉的人可用对方容易听懂的语言，避免用地方土语。

再次，为保证声音的抑扬顿挫，要有一个正确的打电话

姿势。要象对方就在你面前一样，站要站直，坐要端正。如果你躺在沙发椅上，叼着烟卷或端着茶杯，含着水果糖向对方道谢，对方一定会感到你不诚意。

最后，拿电话的姿势要正确。要把话筒对准耳朵和嘴巴，不要顶着下颌或对着鼻子。有的人拿话筒的时候，跟别人谈其它事情，结果握反了，听不到声还乱喊，既耽误自己的时间，又影响周围的人。

3.放下话筒时，一定要轻放，不论遇到什么情况，都要冷静，更不能把话筒摔在电话机上，以避免不必要的麻烦。

五、准确拨号

假如你正在集中精力干某一件事，突然电话铃声响了，一接还不是你的电话，耽误你的时间，你一定会很不高兴，同时也是社会时间的浪费。

一位记者在某一大城市对某一号码的电话机作调查，共接到错号电话10次，但这个数字不是最多的。该市共有近4万台电话机，以每天每台电话错号10个，按每次错号浪费通话双方1分钟计，全市1天就浪费掉6600多小时，等于800多人每天从事无效劳动。拨错号码是错号的原因之一。因此，准确拨号十分重要。

1.要搞清楚对方的电话号码。记不清的就去查一查，问一问，问清楚了要写在纸上，然后再拨电话，以免搞错。一次，小许给小孟打电话问小张的电话号码是多少，小孟告诉了小许，过了一会儿，小孟的电话铃响了，拿起电话听是小许的声音：“是小张吗？”显然小许把小孟的电话号码当成是小张的了，浪费了时间。

2.拨号时要精神集中。在拨号时不要与人闲谈、开玩笑、打闹和嗑瓜子等，以利于准确的拨号。由于我国有些地

区电话设备陈旧，超载运行，即使你拨对了也可能串线。不管怎样，号码错了，要向对方道歉。如果是你接到错打的电话时，也不要发怒，出口伤人，而应告诉他错了，否则也会耽误双方的时间。

3. 正确判断听话对象。要听清听话人是你要找的人，然后再讲正事。不要电话一通就滔滔不绝，结果对象错了，等于废话，还得重复。尤其是在没有十分把握确定对方就是你要找的人时，千万不要开玩笑。否则既浪费时间，又使人不愉快。

六、通话语言简练

讲话语言简练是缩短通话时间的一项重要内容。

1. 通话前要有所准备，事情多了，可列个提纲，以免接通电话后东拉西扯地说个没完，或是说遗漏。在正常工作中往往会碰到这样的事，刚放下电话，又想起还有什么事情没说，不得不重拨一次。如果接外来电话，要把主要事情记下来，避免遗忘或不清楚，又去打电话询问。

2. 电话接通后，首先要通报自己的单位和姓名，然后说找谁。这样既有礼貌，又节省互相询问的时间。不要接通就问：“你是谁呀？”也不要罗嗦，如：“你是890341转395吗？是××学院吧？……。接电话的第一句话要简单。美国人是：“哈啰！”苏联人是：“我在听着呢！”法国人是：“您是谁呀！”意大利人是：“准备好了，请您说吧！”德国人首先把自己的姓名告诉对方，英国人则首先把自己的电话号码报给对方。我国人习惯用：“喂，您找谁呀？”

3. 长话短说，简明扼要，避免多余的寒暄。打电话要开门见山，是什么事就说什么事。比如开始说，“我占用您两分钟时间”，接着说事情。如果一开始就是“近来身体好

吗？老二考试怎么样？”必然是“长途电话”，最后也许把正事给忘了。如果对方说个没完，你可以找理由结束电话，如：“对不起，有人找我，再见！”要时刻想到电话不属于某一个人，当你占用此线电话时，别人就不能再用了。或许一个重要的供求情报耽误了，给企业造成损失。

最近，上海公用电话安装了一种带有液晶显示的电话自动计次器，按3分钟记次收费。打电话的人，可边讲话边看计次器，长话短说，控制占用电话时间。通话结束，计次器上显示出通话次数和该付的费用。这样，那些口若悬河“马拉松”式闲聊的人会大大减少，医治了打电话的“唠叨病”。

4. 可以采取一些限制措施。如一次通话不超过3分钟，超过了，总机可自动断线；站着打电话，打多久就站多久等等。

七、计算电话费用

电话费用，包括有形费用和无形费用。有形费用，包括管理者打电话所用的时间价值和电话局所收费用。无形费用，包括由于占线引起信息阻滞所带来的经济损失，这是比较难以计算的。打电话次数越多，占用时间越长，费用越大。通过计算电话费用，可以一目了然地看到延长打电话时间的损失，从而自觉地缩短通话时间。

这可以参考以下计算电话费用方法：通过电话局平均每天所收电话费用，算出每小时的费用，加上管理者每小时的工资，再加上若干无形费用，最终得出延长1分钟的电话损失的钱数。

是打电报还是打长途电话，要通过核算加以确定。以大连为例，同某些大城市通话每分钟价目如下：

北京0.70元，上海0.90元，天津0.60元，沈阳0.60元，南京

0.90元，哈尔滨0.90元，长春0.80元，石家庄0.80元，杭州0.90元，济南0.70元，武汉1.00元，广州1.10元，重庆1.10元，昆明1.20元，拉萨1.20元。

邮电部规定，每晚7点至早晨7点费用减半；星期日、节假日费用减半。打长途电话以3分钟为一次，以后按分钟累计。打电报每个字0.07元，译费0.005元，加急电报加倍。以与北京联系为例，如果是托人从大连往北京捎东西，要对方接站，打电报，一般地名加人名约12~15字左右。电文要告知几日几次车，几号车厢，找谁，起码要15~20个字左右，加在一起大约30字左右，电报费2元多。而打电话，一次通话也是2元多。要了解对方的情况，而双方需要磋商的事情最好用电话交谈。因为用电话交谈的内容，如用电报解决，费用会远远超过电话费。如果半价时间打长途电话，费用还要减半。

八、讲究电话礼貌

讲究电话礼貌，会使通话顺利进行，减少通话时间。否则，易发生争吵，不但该解决的问题无法解决，还得花费时间去解决新的问题。

讲究电话礼貌，除了上边提到的一些内容外，还要注意以下几点：

- 1.重点应强调一下。特别是涉及到时间和地点的问题。
- 2.重要事情不要让别人转达，以免遗漏或转错。
- 3.打电话时，如果必须与身边人说话时，应对对方说“请等一下”，然后用手将话筒挡住。
- 4.如果对方要找的人不在，可先记下什么事情，代转达；也可以记下对方的电话号码和姓名。
- 5.需要让对方等候，时间短，可说：“对不起，请您稍

等一下”。时间长，先请对方挂断电话。要通话再拨对方的电话。

6. 结束接外来电话时，要等对方切断电话，再放下听筒。

7. 长途电话讲完后，应立即通知长途台，撤掉通话线。

附录一：北京市长途自动电话使用方法

您想直接拨叫下列城市的自动电话用户吗？请向北京长途电话局营业科申请使用：长途自动电话。它使用方便，通话迅速，声音清晰，收费合理。使用方法：打长途自动电话时，应按顺序将对方城市区号和电话号码连续拨完，稍等片刻就可以听到回铃声或忙音。例如：要上海240100，请拨021240100。

城市区号表：

北京01、广州020、上海021、天津022、沈阳024、南京025、武汉027、成都028、西安029、石家庄0311、太原0351、郑州0371、长春0431、济南0531、合肥0551、杭州0571、福州0591、长沙0731、南宁0771、南昌0791、重庆0811、贵阳0851、昆明0871、兰州0931、银川0951、西宁0971

附录二：北京市市内电话业务简介

一、装、拆、移机的处理

1. 用户申请装机、拆机应用书面向市内电话局申请办理，移机、装、拆、副机、副件可用电话通知。

2. 装、移机所需材料市内电话局不能供应时，由用户按

市内电话局规格自行筹备。

二、改名、过户

用户的名称改变，不变更电话租用权的称为“改名”。将电话租用权转让给另一个用户的称为“过户”。用户需要改名应书面向市内电话局申请办理。用户需要过户，应由新、旧两用户用书面合同申请，经市内电话局同意后方可办理。

三、市内电话费的交付

1. 凡在银行有往来存款户的单位，均可利用银行“托收无承付”结算方法，缴付各项电话费用。

2. 自行缴费的用户，应按规定日期或接到缴费通知单后，应及时到市内电话局营业室或指定邮电局缴纳。

第五节 会客时间管理

金钱宝贵，生命宝贵，时间更宝贵、这个道理人人皆知。遗憾的是，不少管理者经常把宝贵的时间耗费在一些没有什么效益的事情上。诸如，把时间浪费在互相扯皮上、不是十分必要的个别谈话上、对上级领导人的送往迎来上，以及漫长的会客谈话时间上。据调查，会客要占用管理者工作时间的 $1/4$ 以上。一位基层管理干部在半个月中，4天开会，5天接待，4天写汇报材料，仅有两天做自己的实际工作。管理者把时间和精力浪费在这些问题上，必然使工作失误：第一，腾不出时间来学习和调查研究；第二，对上级指示和基层情况吃不透，容易受骗上当；第三，脱离群众，脱离实际，必然导致讲空话多，干实事少，不能进行有效的管理。

作为管理者，会客也是工作之一，当然也会占去许多的时间。有的会客活动是计划内的，有的是计划外的，有的是

因工作需要请来的，有的是不速之客，有的是下属和同级管理者，有的是上级领导。对于众多的客人。要巧妙地安排，掌握短、少、精的会客时间，必须做到以下几点：

一、有计划地会客

管理者不必要的会客活动，是会客时间占用过多的主要原因。要改变这种状况，首先要有计划地会客。

1.会客要有计划。会客计划主要包括以下几项内容：会客谁，在什么时间，在什么地点，用什么方式，解决什么问题。管理者要自觉地执行会客计划，对于计划外的不速之客一般不予接待。如果管理者不好意思谢绝部分访客，那就想一想：事实上，任何未经事先约定的访客，都没有理由认为他的事情特别重要，而叫管理者非放下工作来会见他不可。

2.严格控制计划内的会客。不要有客必会，来者不拒，要过滤客人。对于可有可无的会客活动，要坚决避免。例如，国外某一大公司总经理任职两年中，除了圣诞节和元旦两天之外，没有一天晚上没有应酬。每次接、访客的宴会都得儿小时。后来他发现，他参加的宴会有1/3不过是主人将他列入名单而已，去参加宴会并不受欢迎。可见，减少会客活动的潜力很大。对于一般性的宾客，要由秘书或其它下属去接访。如果管理者是一个生性好客的人，可以设法在其它场合会见，同时让别人来控制管理者的会客活动。

3.设法躲开自己的办公室。为了减少会客活动，可以为自己安排一个“避难所”，或是一个孤立的办公室，或是一个特别的房间，或是别人的办公室。这是国外管理者普遍采取的一种方法。

二、会客地点的选择

选择合适的会客地点的原则是：主客方便，节约时间。

具体说来，有以下地点可供选择：

1. 管理者办公室。一般用于接待下属或比较熟识的、人数不多的外来宾客。这样，比较随便，有啥说啥，说完就走，有利于避免不必要的客套。

2. 部属的办公室。一般用于接见部属，解决部属工作中的实际问题。这样有许多好处：首先，可以减少管理者办公室的客人，避免工作受到干扰；其次，管理者可以选定自己最便利的时机，去部属的工作场所；再次，管理者可以随时结束会客，主动地掌握时间；最后，还可以了解情况，激励下属的积极性。

3. 办公室外。对一些不速之客，在了解他的来意之前，不要贸然地请进办公室，以免失去时间控制。可在办公室外会客，尽快了解来意，根据情况进行处理。这样，会减少会客时间。

4. 其它地点。根据实际情况和合适会客地点的原则，还可选择餐厅、家里、旅馆、公园等。

在现代社会中，管理学家和心理学家开始重视工作场所对人们工作效率的影响。一般认为，照明、气温、噪音、工作时间和工作场所的布局等自然因素对工作有相当大的影响。这些，同样适用于会客地点的选择。在酷热的或冰冷的屋里会客，注意力就很难集中；在充满噪音的房间里谈话肯定伤脑筋；照明不够，气温太高、太低，都能引起人们烦躁、疲劳、厌倦、单调乏味和其它不良影响。例如：噪音常常是我们抱怨的对象。它不仅使人们烦躁不安，影响睡眠，听不见客人谈话，而且引起体内各种生理变化，甚至耳朵变聋。科学研究表明：一个工人如果每天受80分贝以上噪音的影响，久而久之，他的听力会受损；如果短时间内受到100～

125分贝噪音的影响，耳朵会暂时变聋；如果受到150分贝以上噪音的暂短冲击，耳朵会永远变聋。在一般的工厂里，噪音就达到80~90分贝；迪斯科舞会，摇摆音乐达110~120分贝；喷气机起飞达到150分贝。因此，找一个好的会客地点是十分必要的。

三、会客时间的控制

选择适当的会客时间，会节省主客双方的时间。

1. 确定接待时间。对于下属来说，这是十分必要的。管理者可根据自己工作的实际情况，分别确定周接待日（如星期三），或每天的接待时间（如上午10~12点）等。秘书或管理者本人在这段时间里安排会见的对象，并列入会客计划。

2. 约定适当的访客时间。适当的访客时间，是指主客双方都顺利见面并能会谈的时间。国外管理者一般不主张在休息时间访客。国内管理者有在休息时间访客的习惯，但要注意不要在中午的时间，而要在晚上，同时不要太晚。访客之前，要与对方打好招呼，以免扑空，浪费时间。

3. 充分利用零散时间。例如：管理者每天中午可以分别与不同的同事共进午餐，随时讨论解决有关问题。这样，既可以了解情况，又可以减少部属们偶然来访；同时，还可以减少正式会议。

4. 利用上班前10分钟会见有急事的客人，即不影响当天要办的事情，又促使尽快结束谈话。

四、过滤会客人员

会客时，主客双方的人数越多，介绍、交谈的时间越长，因此必须：

1. 尽量减少会客的人数。不论是上级机关来访，还是外

单位来访，都用不着各级管理者拥到机场、车站迎接，也用不着放下工作一直陪同。要绝对避免那种模仿外交礼仪。

2.选定适当的人员会客。与来客无关或关系不大的人员，就不必参加会客，也没有必要象外交礼仪那样，讲究绝对的对等。在确定人员时，不能依自己喜好进行选择，要从工作需要出发。对客人的招待宴会，管理者本人不一定亲自参加，可指定专人陪同。招待客人的宴会，不要邀请无关的领导参加，更不许让领导的家属陪吃。

五、确定最佳的会客方式

管理者应尽量采取以下会客方式：

1.站立会客。这是接待不速之客的好方法。不速之客进了办公室，管理者不妨站起来与他谈话，这即显得有礼貌，又有利于避免对方径自坐下，以便探明来客意图，决定与他多谈一会儿，还是另约时间。

2.个别会客。接待客人时，两个人会谈能解决问题的，就不要组成团体会客。有时候，熟悉的客人来到你的办公室，当谈完正事后，往往滔滔不绝、山南海北地聊起来，你又不好意思请他走，可采取视而不见，听而不闻的办法，做你该做的事情，想你该想的问题。

有一天，一位客人到门捷列夫家串门，他喋喋不休地讲个不停。“我使你感到厌烦了吗？”客人最后问到。“不，没有……，你说到那儿去了”，门捷列夫说，“请讲吧，继续讲吧！你并不妨碍我，我在想自己的事……”

3.访客。一般地说，在同一地能采取访客形式的，就不采取接客形式。因为访客能掌握时间的主动权，随时结束会谈。

访问他人需要注意：（1）事先约定访问时间和谈话内

容，使双方都有准备，既能使谈话顺利进行，又避免错失良机，遗漏问题；（2）不要让对方没有说话的余地，不顾对方能否接受，或者愿不愿意听，而自己滔滔不绝地讲。在对方说话的时候自己要注意听，不要轻易的乱插话，打断别人的话题；（3）注意对方的态度、反映，以及他的面部表情。

4.非计划性会客。这主要适合单位内部的会见。国外许多公司的高级职员在同一餐厅进餐，增加见面机会，进行非计划性会谈，从而节省正式会谈的时间。

5.散步式会客。这适用于小规模、朋友会谈，不仅可以集中精力，不受干扰地谈话，而且还可以达到养身的目的。

管理者应尽量避免以下会客方式：

1.闲谈式会客。无目的闲谈，是时间的窃贼。坐在舒服的沙发上，喝着茶水，抽着高级烟，无目的地闲谈，不仅解决不了实际问题，而且还会使会客时间延长。凡是采取闲谈式的会客活动都可以取消。

2.宴会式会客。宴会在国际交往中的重要交际礼节，近年来，宴会式的国内会客也不断增加，宴会式会客，一浪费资金，二浪费时间，三非工作性。因此，能用其它形式代替的会客就不要用宴会方式。

3.晚会式会客。观看演出，不可能使主客双方进行有目的的会谈。因此，管理者不一定亲自作陪。

六.准时会客。

1.准时到达。首先，要用商量的口气，选择双方认为恰当的地点和时间。其次，应按约定时间会客。过早抵达，可能使对方因准备不好而难堪；迟迟不到，则会使对方和其它客人等候过久而浪费时间。再次，没有特殊情况，绝不要失约。经过努力可以克服的一般性困难不算“特殊情况”。例

如，轻微的疾病、小雨天气，等等。如确有特殊情况失约了，见面后应主动向对方说明原因，并表示应有的契约。最后，准时开始谈话。

2. 准时结束会客。一般地讲，管理者应按计划准时结束会客，不要影响对方的工作和休息。其具体措施有三点：一是限制会客时间。会客一开始，管理者可以直接说明自己还有其它事情，只能有多少时间可与对方谈话。这样双方可以共同掌握会客时间。二是由别人控制管理者的会客时间。在会客过程中，适当时间过后，秘书或其它人可以打电话或推门进来，管理者可以说：“是的，5分钟我们就可以结束了。”这是送客的一条妙计。三是自我控制。可以在办公室安装一座钟，指示会客还剩多少时间。在必要的情况下，可以看手表，提醒对方时间到了。一般情况下要客气地结束会谈。

七、讲究谈话艺术。

谈话是会客中的主要内容，会客时间的节省最主要的是谈话时间的节省。因此，要讲究谈话的艺术。

1. 说话力求开门见山，简明扼要。例如：有一陌生的来访者，管理者可面带笑容，开门见山地问：“找我有什么事吗？”假如来访者说：“我想请教一些问题，有关计划执行的措施。”管理者可以爽快地说：“请问吧！”……。这样没有多余的客套，马上进入正题。

2. 谈话不要重复。重复谈话，不仅浪费时间，而且使人厌烦。有人说过：“我不想重复说过的话。一个人的话说完了，他的生命也就结束了。”作为一个精明的管理者，如果重复了说过的话，就应该马上结束会客。例如：来访者问：“你的企业利润留成准备干什么？”管理者说：“我

已经告诉你了。同志，请不要让我重复说过的话，这对你我都是时间的浪费。”

3.意思表达要清楚完整。语言要准确、朴实和带有逻辑性。不要说古老刻板的应酬话，也不要一味模仿沿袭别人的话，不能有使人错会意的表情和模糊不清的发音。否则会使对方为弄清某一意思而浪费时间。

4.要选用对方熟悉的言语。对象不同应说不同的话。讲话时使对方感到兴致盎然，说话时爽朗、乐观、幽默。这既有利于对方了解主人的意思，又会使对方感到亲切、舒服。

5.不要打断客人的话。但是，在客人滔滔不绝地讲下去，离题太远，影响你的工作时，你可以在适当的时机时说：“好的！这件事我可以答应你，……。”圆满地结束谈话。

八、讲究会客礼节

“礼貌使有礼貌的人喜悦，也使那些受人以礼貌相待的人们喜悦。”会客要讲究礼貌，但也应避免不必要的社交客套，否则会浪费时间。有位大科学家对他的一位过于客套的同事就有过这样的评语：他还没有伟大到应该那样谦虚。但必要的礼节还要讲究，这样才能使会客顺利进行，提高效率。

1.见面时的礼节。如有必要到车站或机场迎接的，要提前到站或机场。不要坐着迎客。介绍时，可由第三者介绍相识，也可自我介绍相识。一般地要把身分低的年纪轻的介绍给身分高的、年纪大的，把男性介绍给女性。

2.谈话时的礼节。不要主人坐沙发，客人坐硬板凳。坐时头不摇，脚不跷，更不要摆出懒散的姿态。谈话时表情自然，语言和气亲切，手势不要过大、过多，噪音不要过高。听对方说话时，不要左顾右盼，显出不耐烦的样子。要有忍

耐力，绝不感情用事，动辄发怒；也不要老看手表，或做出打呵欠、玩东西、看杂志等漫不经心的动作。谈话内容要适当，不要跑题，不要议论某人的毛病，少使用命令式，多使用请求式，例如用请求式语句说出拒绝的话，“请原谅，我们不二价”。实际就是说软话办硬事。谈话礼节也表明一个人的修养，在文明用语后面都有着深刻的涵意。

谢谢——知情达理，真挚诚意。

别客气——对方知理，自己更谦虚。

对不起——道德的尺度，灵魂的水准。

没关系——善于宽容，更见涵养。

您——尊的音符，敬的旋律。

祝——良好的愿望，诚挚的情意。

借光——说服了别人，方便了自己。

3.送客时的礼节。要起身送客，一般要送到门口，握手再见，招手远送，当看不到客人时，再转身回走。

如何巧妙地结束谈话，给对方留下一个“难忘”的印象呢？美国的心理学家霍夫曼博士经过调查研究后，提供了5条技巧：

1.切忌在双方热烈讨论某一问题而尚未取得一致意见时，突然将对话结束。假如一时出现僵持的局面，应设法把话题改变，环顾左右而言他，一旦气氛改变后，赶紧收场。

2.不要勉强把话拖长。当发现交谈的内容已近枯竭时，就马上道别。否则，会给对方留下言语无味的坏印象。

3.要小心留意对方的暗示。如对方对谈话失去兴趣时，多数会利用“身体语言”作出希望结束谈话的暗示。比如，有意看看手表，或频繁改变坐姿，或游目四顾、心神不安。遇到这种情况，最好知趣地结束谈话。

4.要把时间掌握恰到好处。在准备结束谈话之前，先酝酿一段时间，以便从容地停止。突然把谈话结束，匆匆地离开，会给人以粗鲁无礼的印象。假如因有事而只能作短促的交谈，应该在谈话之初预先声明，让对方有所准备。

5.结束谈话时，切记要留给对方一个愉快的印象。笑容是结束谈话的最佳“句号”，因为最后的印象，往往是最深刻的印象，可以长期留在对方的脑海中。

1

第五章 闲暇时间管理

第一节 科学安排闲暇时间

一、闲暇时间的意义

人们每天除紧张地工作外,还要吃饭、睡觉,也许还要去会朋友,看场电影。如果明天赶上节假日,你会仔细地计划一番,上午、下午、晚上各干些什么。这将是忙碌而紧张的一天,然而,也是愉快和充实的一天。这就是你的闲暇时间。

闲暇是历史的范畴。在英国工业革命以前,闲暇仅仅意味着“时间”或“机会”。现在人们还说:“如果你闲暇了,我跟你说几句话。”这里的“闲暇”,就保持了它的原始涵义。随着社会的发展与进步,闲暇不仅意味着空闲,也不单指做事情的时间或机会。确切地讲,闲暇是工作以外的时间。从另外一个角度讲,也可以说它包括纯粹满足生理需要时间和心理需要时间。

很明显,在你的时间里有两种主要时间,一是工作时间,二是闲暇时间。闲暇时间应该是完全由个人自由支配的时间。闲暇时间的活动,一般是在家庭及个人之间进行的。

我国目前一般实行8小时工作制。这是与我国生产力发展水平相适应的。随着劳动生产率的提高和经济体制改革的深入,生产同样数量的产品,需要的劳动时间比以前少,如果社会只生产同样数量的产品,那么人们就可以有较多的闲

暇时间。假如社会要求生产更多的产品，但是在所增加产品的生产中消耗掉的劳动时间，小于由于劳动生产率提高而减少下来的时间，也可以增加闲暇时间。同时，我国人口众多，劳动力资源丰富。在社会主义条件下，应该是充分就业，广泛就业。从发展趋势看，应该是缩短每个就业者的劳动时间，从而增加闲暇时间。目前，世界上一些发达国家已经实行5小时、6小时工作日。苏联学者调查发现捷克斯洛伐克把工作时间缩短到每周42.5小时，轮班人员是41.5小时；苏联每周工作41小时；东德是43.75小时。（见表5-1~5-4）。

表5-1 一些国家城市劳动居民空闲时间数量
(1965~1966年)① (在每周一天内平均一个人的小时数)

时间类别	男										女														
	苏	普	托	捷	阿	东	霍	美	全	法	西	全	苏	普	托	捷	阿	东	霍	美	全	法	西	全	
	联	斯	科	伦	克	次	德	德	国	取	国	市	德	联	斯	科	伦	克	次	德	德	国	取	国	市
每周内任 何一天	4.8	4.8	4.5	4.2	4.8	4.1	4.2						3.1	3.5	3.0	3.0	4.1	3.0	3.2						
工作日	4.1	3.8	3.5	3.0	3.6	2.7	2.9						2.7	2.7	2.4	2.1	3.8	2.0	2.3						
休息日	9.1	8.7	7.5	7.7	8.9	7.8	8.0						5.9	6.5	4.9	4.5	6.7	5.8	6.0						
休息日和工 作日空闲时 间差数	5.0	4.9	4.0	4.3	5.4	5.1	5.1						3.2	3.8	2.5	2.4	2.9	3.8	3.7						

①〔苏〕《社会学与现时代》，中国人民大学出版社，第304~318页。

表5-2 一些国家城市劳动居民用于各种主要活动的时间(1965~1966年)①
(在每周一天内平均每一个人的小时数)

活 动 类 别	男						女					
	(苏 联)	(波 托 兰)	(捷 克)	(匈 牙 利)	(东 德)	(西 德)	(美 国)	(法 国)	(六 个 城 市)	(全 国)	(西 德)	(全 国)
工 作	6.5	6.8	6.6	6.6	6.6	6.8	6.1	5.7	5.6	4.8	5.5	5.0
上下班的往返	0.7	0.9	0.8	0.8	0.8	0.5	0.6	0.7	0.6	0.5	0.5	0.4
家务劳动和个 人副业劳动	1.3	1.2	1.6	1.8	1.1	1.2	3.6	3.6	4.5	4.7	3.3	4.1
照料孩子和 教育孩子	0.5	0.1	0.3	0.4	0.2	0.1	0.6	0.6	0.5	0.8	0.4	0.5
满足生理需要	9.9	9.8	9.9	9.8	10.2	10.9	9.5	9.6	9.6	9.9	10.3	10.6
空闲时间	4.8	4.8	4.5	4.2	4.8	4.2	3.1	3.5	3.0	3.0	4.1	3.2
在空闲时间内的往 返(除工作外与 各项活动有关的)	0.3	0.1	0.3	0.4	0.5	0.3	0.5	0.3	0.2	0.3	0.5	0.2
总 计	24.0	24.0	24.0	24.0	24.0	24.0	24.0	24.0	24.0	24.0	24.0	24.0

①(苏)《社会学与现时代》，中国人民大学出版社，第304~318页。

表5-3 一些国家城市劳动居民为从事主要活动和次要活动利用空闲时间的数量
(1965~1966年)① (在一天内平均分钟数)

时 间 类 别	男						女					
	(苏 普 斯 科 联 夫)	(托 捷 阿 罗 木 克 次)	(东 霍 尔 斯 维 德)	(美 全 国 选 取)	(法 六 个 城 市)	(西 全 国 选 取)	(苏 普 斯 科 联 夫)	(托 捷 阿 罗 木 克 次)	(东 霍 尔 斯 维 德)	(美 全 国 选 取)	(法 六 个 城 市)	(西 全 国 选 取)
学习和自学	40.7	23.1	20.6	19.0	11.9	7.2	6.3	18.7	19.4	12.1	7.1	4.1
参加社会工作	9.7	5.9	11.7	18.6	5.7	3.3	5.0	6.5	3.6	5.7	2.4	0.0
获得群众情报 (看报纸、杂志、 电影、电视、 听广播)	179.7	211.0	240.5	197.0	235.3	184.3	137.7	140.6	191.7	204.7	184.3	203.4
室内交往	4.6	15.4	8.7	13.3	24.0	12.6	17.7	2.3	9.3	6.4	12.7	33.1
户外交往	13.7	25.2	19.4	21.1	35.2	20.7	37.4	7.4	6.8	11.9	14.4	34.6
交谈	201.5	226.0	81.9	121.7	194.1	124.8	162.2	200.5	207.6	56.9	94.1	162.5
观看演出(运动 比赛,其它比赛, 戏剧,音乐会 等,电影除外)	4.8	4.1	4.5	3.7	6.0	1.2	5.4	5.8	3.7	4.9	1.5	8.0
											5.0	5.5

体育和运动	26.4	15.0	12.9	20.2	12.6	15.1	54.1	9.3	9.8	10.1	14.4	5.5	8.1	29.0
创作活动和爱好	9.8	6.6	14.1	16.3	13.2	15.6	16.4	17.4	17.8	33.5	35.9	28.0	26.2	28.3
满足宗教上的需要	0.3	3.7	0.6	0.4	7.7	3.6	3.5	0.1	4.7	0.5	0.4	8.6	3.4	5.5
无事休息	22.0	33.8	69.6	12.2	9.9	42.2	18.0	14.0	21.6	47.0	9.7	14.7	27.2	16.9
与空闲时间内 各种活动有关的往返	23.6	19.1	19.3	17.0	21.2	16.7	20.1	17.2	14.9	11.8	6.9	17.0	12.5	69.0
总 计	536.8	588.9	503.8	459.6	580.8	450.6	513.8	439.8	521.1	459.3	389.0	525.7	408.4	423.0

①《苏》《社会学与现时代》，中国人民大学出版社，第304~318页。

表5-4

日本人如何使用24小时①

单位：小时

年 份	1965	1970	1975	1979
活动项目				
睡 眠	8.15	8.10	8.04	8.05
进 食	1.08	1.15	1.31	1.31
准备身边琐事	0.25	0.36	0.58	0.55
工 作	8.10	8.07	7.54	7.24
交 际	0.35	0.37	0.42	0.39
休 息	1.13	1.06	0.36	0.45
休 闲 活 动	0.22	0.29	0.29	0.31
上、下 班	0.37	0.50	0.51	1.03
报 刊 书	0.44	0.47	0.40	0.42
家 事	0.38	0.26	0.28	0.26
听 收 音 机	1.30	0.31	0.35	0.37
看 电 视	0.53	2.47	2.47	2.51

①〔台〕《时间的有效运用》乐水编译，第7页。

从表5-1~5-4中可以看出，许多国家工作时间缩短，闲暇时间增加。在闲暇时间里，看报纸、读杂志、听广播、看电视、电影占的时间最多，大约占50%，管理者占的时间还要超过50%。

总之，由于生产力的高度发展，工作时间必将进一步缩短，闲暇时间将进一步延长，内容将更加丰富多彩。人们将利用这些闲暇时间休息、操持家务、进行社交活动、从事文化体育活动、学习和科学研究等。苏联社会学家的研究数据证明：工人们改为一星期工作5天后，阅读书刊的时间增加了25%，看电影的次数增加了30%，运动的时间增加了18%。

闲暇时间的增加，对于人生具有非常重要的意义。恩格斯对于人的生活分作生存、享受和发展三个方面。

人们要生存，不仅需要一定的生存资料，还要有用于生存的闲暇时间。因为人们每天要吃饭，夜夜要睡觉，四季要穿衣，这是一种劳动力的再生产。我们知道劳动力是进行生产和工作的基本要素，没有劳动力的再生产，就没有劳动力，也就没有人类生产活动和社会活动。

目前我国还远远没有实现家务劳动社会化，为了保证吃饭、睡觉、穿衣的基本需要，还要利用许多闲暇时间去购买油、盐、酱、醋、菜，以及衣服、布料、生活用品等。即使将来完全实现了家务劳动社会化，人们也必须花费时间去从事吃饭、睡觉等活动。

为了享受，不但要有享受资料，而且必须要有用于享受的闲暇时间。家里有一台彩色电视机，而没有时间看，就失去了彩电享受资料的功能。享受能使人获得愉快和精神满足。利用适当的享受时间对自己的生活进行必要的调节，有利于身体健康和情操的陶冶，使人更加精神振奋，提高工作效率。

除了享受之外，还有个发展问题。一个人发展自己离不开闲暇时间。在闲暇时间里，人们可以根据自己的爱好、兴趣，充分发展自己的个性，努力显示自己的特点与才华，做自己喜欢做的事情。既可以发展自己，又可以造福于人类。历史上许多伟大的科学家都是自学成才的。即使是专业科学家，也不知有多少是在闲暇时间里摘取科学之星的。

古时候，亚里斯多德曾写道：“我们积极工作是为了空闲时间”。无产阶级革命导师们也曾高度评价闲暇时间对人类社会，特别是对未来共产主义社会的伟大意义。马克思在《剩余价值理论》一书中，引用一位匿名作者的话：“一个国家只有在劳动6小时而不是12小时的时候，才是真正富裕

的。财富就是可以自由支配的时间，如此而已。”^①他还指出：“自由时间——不论是闲暇时间还是从事较高级活动的^②时间——自然要把占有它的人变为另一主体，于是他作为这另一主体又加入直接生产过程。对于正在成长的人来说，这个直接生产过程就是训练，而对于头脑里具有积累起来的社会知识的成年人来说，这个过程就是（知识的）运用，实验科学，有物质创造力和物化中的科学。对于这两种人来说，由于劳动要求实际动手和自由活动，就象在农业中那样，这个过程同时就是身体锻炼。”^③马克思关于闲暇时间的这段论述是十分精辟的。

聪明的人和有效的管理者总是合理地分配时间，努力提高工作效率，而不是用更多的时间去工作，牺牲家庭和个人生活用的必须闲暇时间。

美国有位建筑师，他受苦于工作太多而休闲太少，他的病刚好，又开始一个星期60个小时的工作。他抱怨地说，自己从来没有时间陪太太和小孩好好地玩玩。有一个夏天，他带着他的全家到泰豪湖畔度假。在那里，他租了一幢小房，整个夏天，他和他的全家都在那里共度周末。结果，他和他的太太再度坠入情网，和孩子们更加接近。同时，他的健康状况也改善了。他最后终于明白不能以长时间来换取低的劳动效率。随后，便把时间集中去处理重要的事情上面。虽然他省下了15个小时以上的时间，但实际上，他做的事情比从前工作60个小时还要多，就象是额外的红利一样。他在湖边休闲时，还得到了许多最富心意的灵感，赚回了那15个钟头，而真正失去的是没有必要的繁琐的工作。

闲暇是必不可少的时间，在某种意义上讲，闲暇时间与

①②《马克思恩格斯全集》第26卷第281页。

工作时间同样重要。没有闲暇时间，就不可能有工作时间，闲暇是工作的基础，工作是闲暇的目的。在社会主义条件下，如何使人们充分地、合理地使用闲暇时间，为人们更好地利用闲暇时间创造条件，应该是社会主义现代化建设过程中不可缺少的一项工作。

当然，闲暇时间与工作时间在一定条件下可以互相转化。比如说，我国现在一般规定管理者的闲暇时间为16个小时，工作时间为8小时，但实际并不一定如此，大多数管理者把闲暇时间转化成了工作时间。有的被工作压得喘不过气来，不得不加班加点。有的管理者总想多做一些工作，经常是早上班晚下班，脑子里根本没有8小时工作制的概念，闲暇时间常常被工作时间占用。

敬爱的周恩来总理，日理万机，把绝大部分闲暇时间用于工作。他经常“三更未眠五更起”，夜以继日。有人统计，在周总理的一生里，有3/4的时间是每天从事18个小时的工作。在“文化大革命”中最乱的岁月里，有一次，他连续工作了3昼夜，晚上还安排了7个会议。请看周总理的一张时间表：

时间：1974年3月26～27日

下午3时 起床

下午4时 与尼雷尔会谈

晚7时 陪餐

晚10时 政治局会议

晨2时半 约民航同志开会

晨7时 在7号办公

中午12时 去东郊迎接西哈努克和王后

下午2时 休息

有一首歌颂周总理的诗《周总理的时间表》这样赞叹：

“在周总理的时间表上，
我们看到他骑着时间的骏马抖鬃扬鞭。

一天只有24小时，

——太短！

一周只有7天，

——太短！太短！

周总理给时间套上笼头，
让它听从安排，听从调遣；

.....

谁说你的一生太短，

仅活了78年？

不，在你的时间表上，

一年决不就等于365天！

如果你一生的工作时间收集在一起，

每天按8小时工作计算，

您已经为我们工作了200年。”

敬爱的周总理为人民鞠躬尽瘁，死而后已，是全国人民学习的楷模。

当然，工作时间也可以转化为闲暇时间。例如在工作时间内休息，闭目养神，聊天，甚至打扑克、下象棋等。这种转化是不正常的，也不是管理者的主要倾向。在一般情况下，我们应该在提高时间利用率上下功夫，尽量避免这两种转化。

二、生理需要活动的时间

一个人，清晨睡醒了后，眼睛会自然睁开，过了一段时间，肚子会自然饥饿，晚上10点左右又有了困意等。这是人

类生理状况的作息时间。

生理需要活动的时间，是指用于人们满足生理需要所进行的活动占用的时间。它包括睡眠时间、吃饭时间、购买生活用品时间、看病时间、工作小憩时间、喝水及上厕所时间等。每一个人都必须把他的一部分闲暇时间甚至小量工作时间分配给这些活动。生理需要活动的时间分配是闲暇时间管理的重要组成部分。

睡眠时间。人不睡觉不行，睡觉睡得少也不行，睡多了也不舒服。睡眠时间大体占人们总时间的1/3左右。这就是说，如果一个人活60岁的话，其中有20年是用于睡眠了。围绕着睡眠问题，还有一系列辅助的事情，诸如起床、穿衣、洗漱等，合起来所占时间就更多了。

究竟睡多长时间合适呢？这要因人而异，因习惯而异。少年达9~10个小时，成年人7~8个小时，老年人6个小时左右就够了。这并不是绝对的，每个人应根据自己的实际情况，在保证第二天工作精力充沛的前提下，睡得越少越好。一天少睡0.5小时，一年就是180小时，60年就是1.08万小时，相当于1350个工作日。觉并不是睡得越多精力越充沛，睡得过多，容易引起头痛和头昏。

吃饭时间。人不睡觉不行，不吃饭也不行。常常听到人们感慨：“人干嘛要吃饭呢？”“人不吃饭该多省时啊！”但谁也没有少吃。吃饭往往比睡觉更让人花费时间和精力。因为不仅吃饭本身占用时间，而且购买粮、菜、油、盐等，以及做饭都要花费时间。一日三餐究竟要花费多少时间，很难硬性规定。但是吃饭时间是有潜力可挖的。睡觉时大脑休息，也就无法工作了。而吃饭、做饭和买东西排队时，大脑可以思考问题，甚至学习。例如：国外比较流行的工作午餐，边

吃边谈边工作。当然，这要保证有利于身体健康，不要忘了就餐的目的。

看病时间。人难免生病，一病，就非常麻烦。现在我国仍然是看病难，去一次医院一般要半天时间。如果住院，时间就更多了。保持身体的长久健康比一时增加工作量的效果要好得多。

工休时间。工休时间，一般是在工作时间内。有条件的管理者，连续工作1.5~2小时后，就应该休息一下，活动活动。哪怕是伸伸懒腰，走廊里遛几步，也是大有益处的。

还有买东西时间等，都需要科学安排。

三、精神需要活动的时间

马克思在谈到未来的共产主义社会时写道，在这个社会中，成为富足标准的将不是工作时间，而是业余时间。在这个世界上，富足将不仅仅理解为物质产品的丰富，而且理解为人的智力和精神品格的完善。

我们进行社会主义四个现代化的建设，不仅仅需要建设物质文明，而且要建设精神文明。社会主义精神文明建设是保证物质文明建设的社会主义方向，对物质文明建设有巨大的推动作用。没有社会主义精神文明建设就没有社会主义物质文明建设。但精神文明建设又受物质生产制约。两个文明的建设，互为条件，又互为目的。所以，必须坚定不移地贯彻两个文明一起抓的方针。闲暇时间的合理安排是保证两个文明和谐发展的重要条件。比如说，随着社会的发展，个人和家庭都拥有现代化信息传播工具，管理者许多有价值的信息都是在闲暇时间获得的。

我国现有40万个工业企业，有100多万正副厂长，他们每天的工作和业余时间是怎样安排的呢？据《工人日报》对24

家企业厂长的调查，这些厂长能用于政治学习、阅读文件、看报刊杂志、技术学习的时间平均为1.5小时，文化娱乐活动平均每月4次，其中包括看3次电视。可以想象，这种一天到晚疲于应付各种事务，很少有时间去享受学习和娱乐的状况，很难保证厂长具有冷静的思考和决断，很难不断地丰富和提高自己，很难使他们开阔眼界，做一个有战略眼光的厂长。

改变这种时间支配的不合理，充分利用闲暇时间丰富自己的精神生活，不仅有利于企事业的精神文明建设，而且也是提高管理者素质，改进工作方法，从而提高企业管理水平的重要保证。许多企业的公共关系是管理者在闲暇时间建立起来的，是在社交活动中巩固和发展的。通过这种社交和娱乐活动，会使管理者更热爱生活，开阔视野，更能密切联系群众，受到大家的尊敬和拥护。

管理者最重要的满足精神需要的活动是交友和娱乐。

交友。人生难得一知己，对挚友之间的交往，不惜花费一些时间是正常的。但对于那些毫无收获，只是浪费时间的交友活动，最好减少到最低的限度。有人说：“官升脾气长、架子大。”有些人是这样，但许多人并不是如此。一个被提拔到更高职位的领导，会有新的工作环境和劳动关系，而旧有的关系必然要联系得少一些，这是客观的，也是自然合理的。群众要为领导者着想，管理者也不要因为某些议论而空散时间。

娱乐。娱乐有主动型与被动型两种。主动娱乐是亲自参加的娱乐活动；被动娱乐是欣赏别人进行的娱乐活动。前者是打球、跳舞、演出等。后者是看球赛、看演出、看跳舞等。这些都是不可缺少的，但亲身参加比欣赏效果更激动人心，还可锻炼身体。在闲暇时间里尽可能多一些娱乐，这不仅

调剂生活，而且会使你更加充实、自信。

随着闲暇时间的增加，必须对闲暇时间进行计划管理。包括对时间进行预算，对闲暇时间的使用情况定期进行调查。在调查和预测的基础上，通过编制总量时间平衡表，闲暇时间平衡表，制订出合理利用闲暇时间的有科学根据的计划。为了保证闲暇时间计划的实现，必须逐步完善一些必要的社会经济杠杆。这些杠杆包括：（1）进一步发展文化娱乐、生活服务业，合理布局，提高服务水平。这是具有丰富多彩的闲暇时间的物质基础。（2）进一步发展个人或家庭合理使用闲暇时间的物质基础。诸如旅游食品、交通工具等；（3）不断建立和改善企事业单位职工渡过闲暇时间的组织机构和管理制度。例如，目前有些机关和单位实行的公休制等。

我国是社会主义国家，在闲暇时间增加的条件下，提高管理者和劳动人员“消遣的技能”，创造消遣的条件，是整个社会的一项重要任务，也是提高工作效率的重要保证。目前，我们对闲暇时间的管理还没有放在应有的位置上，对其研究也十分欠缺，需要引起人们的注意。

第二节 睡眠时间管理

一、睡眠时间要保证

这里所说的睡眠时间是广义的。是指人们睡眠、起床、穿衣和洗漱等一系列活动所用时间的总和。对这种时间的管理就是睡眠时间管理。

起居活动是人类生存的基本活动，是必不可少的。有人把时间看成是一个常数，认为参加必要的文体体育活动，进行必要的休息和睡眠，是“浪费”了时间，这种想法是错误的。

的，至少是不科学的。因为正是有适当的文体活动、休息和睡眠，才能消除大脑的疲劳，换得充沛的精力。陈毅同志有一首诗：“志士嗟日短，愁人知夜长，我则异少趣，一闲对百忙。”陈毅同志指的“一闲”与“百忙”的关系，就是逸和劳的关系。在短暂的“一闲”中，消除“百忙”后的疲劳，正是为了更好的“百忙”。从这个意义上讲，“一闲”反而省出了时间。毛泽东同志在湖南一师求学时，曾写过一副对联自勉：“贵有恒何必三更起五更睡，最无益只怕一日曝十日寒。”可见，起居活动是人类的一项重要活动。

如果片面压缩起居时间，也许会节省一点零星的时间，可是由于体力不能得到充分的恢复，身体虚弱，就会出现整块的病休时间或过早地结束一生。这叫做得不偿失。在生活中，会遇到许多患病而不休息，争分夺秒地工作的人，这种精神固然令人钦佩，但由于这种拚命的做法过于残酷，使他们的生命缩短了5年，甚至10年。为争分夺秒而付出的代价是5年、10年，真是个悲剧！也许有人会说，贡献提前了，时间提前了，这样交换值得。我们认为不能一概而论。有的工作有很重要的时间价值，有的工作时间价值则不明显。比如，我们与敌人争抢一座山头，当然应该毫不犹豫地冲上去，尽管存在着很大的死亡危险性。但在日常生活中，一般的工作就没必要用过早死亡来换取了。因此，过于珍惜时间的人，也许就是浪费时间的人。作为一个管理者，非常需要管理好自己的广义睡眠时间，即起居时间。

起居时间被管理得如何，会影响你的身体乃至心灵，最终影响工作效率。身体和心灵是一个整体，关系非常密切。如果人的身体感到疲倦、困乏或生病，神智也不会十分清醒。因此，健康的身体是一切事业成功的基础，应该注意体

力的补充。靠着心灵的力量使身体的力量至于巅峰状态的情况的确有，但毕竟不是正常的情况，也不会维持过久。所以，体力的补充，只能靠“食物”和“休息”，而不能专靠思想来恢复。如果只是一味地缩短睡眠时间，延长工作时间，不会有较高的工作效率。而合理安排睡眠，即获得充足睡眠后，生理和心理才能得到满足，活动力才能旺盛，工作效率才能提高。起居时间管理的重要意义即在于此。

二、睡眠时间的管理

睡眠，俗称睡觉。它的作用主要是把身体各部位一天活动所消耗的能量补偿回来，同时为第二天的活动储备新的能量。在睡眠期间，人体会产生大量抑制感染的抗体。这些来自骨髓和淋巴结的保护性物质，能抵抗疾病的侵袭。这样，有利于人体的生长发育，保持旺盛的工作精力和大脑的健康。人们常说，“睡眠是健康之宝，智慧之源”，就是这个道理。

（一）确定科学的睡眠时间

这里包括两个问题，一是什么时间睡；二是睡多长时间。

什么时间睡觉，要根据个人的生活习惯和工作要求等来决定。有人有午睡的习惯，那吃完午饭后稍微活动一下就可入睡。丘吉尔午饭之后，必须午睡。他说，每天下午，“象儿童一样上床睡觉”。充分利用他倒头便睡的本事，甜蜜地酣睡，通常要睡1小时以上。如果事务紧急，即使只有20分钟，他也感到能够重新焕发精力。他认为，依靠午睡的休息，可以彻夜工作，一天的时间能做好一天半的工作。有关专家认为，最易入睡的时间是在中午人体警觉自然下降期，即清晨醒后8小时或晚间睡前8小时。在这期间睡1小时可恢复精神。有人认为，睡30分钟的午觉等于夜间8个钟头的睡

眠。你可以根据具体条件，随时闭目养神或在桌子上小睡片刻，同样可以达到休息的目的。长时间的午睡对人体并没有好处，睡久了反而更困倦。因为午睡时间延长，很容易进入更深的睡眠状态，从这种状态醒来，就象半夜被叫醒一样令人不适。但这个时间不太容易掌握。

晚上什么时间入睡合理，其说不一。苏联费洛诺夫根据科学家的设想，列出了人体的生物钟：

20时。体重最重，反应异常迅速。司机此时驾车很少出车祸。

21时。神经活动正常。此时最适于学生背书、演员记台词。晚间记忆力增强，可以记住不少白天没有记住的东西。

22时。血液内充满了白血球。每立方厘米的白血球从5000~8000增加到12000。体温下降。

23时。人体准备休息，继续做恢复细胞的工作。

24时。一昼夜中的最后一点钟。如22点就寝，现在该进入梦乡了。

根据上述情况，一般情况下，人在22~23时开始睡眠较好。也有人认为21~22时为佳。

管理者要根据具体情况，科学地安排自己的睡眠时间。科学研究表明，生活有目标而又充满信心的人睡眠短；而多忧多虑，只怕自己休息不够的人，睡眠要求就长。但也不是绝对的。据说，大发明家爱迪生是睡眠很少的人，而大物理学家爱因斯坦则很能睡。斯大林长期习惯于夜间生活。他经常下午2~3时进早餐，随后到克里姆林宫办公室去工作。晚上9点左右开始午餐，一直延续到深夜，最迟可达到凌晨3时，不少重要问题是在这深夜“工作午餐”中进行讨论和作出决定的。拿破仑的睡眠时间很短，每夜只睡3~5个小时，

他曾说：“成年男子睡5个小时，青少年睡6个小时，妇女睡7个小时，——笨蛋睡8个小时！”但著名作家歌德能连续酣睡24个小时，著名哲学家康德，每天都要睡10个小时。哲学家叔本华把睡觉说成是“向死亡支付的利息”。他说，人们越准时越充分地去支付这一利息，资本被索回的时间就越晚。因此，具体到每一个人的睡眠时间可以是不等的，主要取决于习惯。

我们还要注意的，一个人如果睡懒觉或睡醒后仍不起床，起床后就会感到昏昏沉沉，无精打采，有的甚至导致头痛。这是因为睡觉时间过长，使大脑中专管睡眠的大脑中枢（睡眠中枢）疲劳，同时其它大部分神经中枢长时间处于抑制状态，反而降低了兴奋性。因此，我们不必过分强调睡眠时间数量，而应重视其质量。医生们发现，有许多人花费了许多时间在睡眠上面，而实际上有些是不需要的。如果那些睡懒觉的人能改变习惯少睡一点，就会发现丝毫不会影响工作效率和健康，反而节约了时间。具体办法可以试着每天减少30分钟的睡眠时间，然后给自己几天适应新情况的时间。如果发现精神状态还是跟以前一样好时，那么一年里，就等于多出了180小时。

（二）讲求睡眠效率

睡眠质量高，就可以在较短时间内恢复体力和脑力。反之，则需要较长时间。

首先，要注意生活规律。人感到疲劳，是因为大脑需要由兴奋转为抑制，身体需要由运动转为静止。按时睡觉，按时起床，有利于提高睡觉质量。一旦养成习惯，上床后就会马上进入梦乡，到一定时间就会自然醒来。

其次，要创造良好的条件。诸如安静、清新的室内外环

境，高低适中的枕头，厚薄合适的被子。要避免睡前的过度紧张和过度兴奋。比如打牌、看激烈比赛等。如没能避免，睡前应设法缓解一下情绪，可以散散步，打打太极拳，洗洗脸，洗洗脚等。凡有失眠病史的人，努力打消对失眠的恐惧心理，可想一想广阔的大海，意识自己走在海滩上；可以听听轻松、单调、温和的声音，帮助入睡。睡前最好不要喝咖啡、浓茶或抽香烟，这些东西刺激大脑，不利于入睡。喝杯热牛奶可帮助入睡，特别是可使后半夜睡得更香甜。

再次，要讲究睡眠的姿势。一般认为，右侧卧最好；仰卧容易自然地把手放在胸上，引起恶梦；切忌俯卧，那样会压迫呼吸，压麻手臂。左侧卧易压迫心脏，还不利于胃的蠕动排空。实际上人在一夜之中，很难不翻身而采取一种睡姿。在入睡时注意一下就是了。同时加强体育锻炼，提高身体素质，适当做些体力劳动均有利于睡眠。

讲究睡眠效率，还在于利用睡眠时间进行工作，这并不是笑话。睡眠时，身体大部分功能都在起作用，有时可以做出高度准确的思考和判断。做梦本身就说明潜意识仍在活动。现代科学思想之父笛卡尔的著作中，有关方法论、数学和物理学方面的一些基本概念，就是他在1619年的一天夜里，在三个不连贯的梦境构思中出来的。诗人和作家往往在睡眠状态中构思出最美的诗篇和十分动人的故事情节。作为一个管理者，你可以选择一个需要花几个钟头去思考的问题，就在我快入睡时，让它进入你的潜意识里面，于是你的潜意识将会有4~8个钟头的时间去思考它。现在不要浪费时间在意识里去想它，但要真的希望醒来后，会得到一个有意义的答案。如果它让你一直保持清醒的话，那么请你千万忘掉它。

(三)要养成早起的习惯。睡懒觉容易涣散精神，养成

怠惰。在我国历史上凡有志者，无不是闻鸡起舞，励精图治。东晋有个大将祖逖，年轻时和刘琨同为司州主簿，志同道合，交情很深，常常同床歇卧。天还不亮，祖逖听到鸡鸣，就把刘琨踹醒，说“此非恶声也！”因起舞。国外也有许多名人为了早起而绞尽脑汁。法国的圣西门，小时候每天要仆人这样催他早起：“起来吧，伟大的事业在等待着你！”法国博物学家布丰，年轻时专门请来一位仆人监督自己，要他每到早上5点叫布丰醒来，并约定，如果叫不醒可以拖脚，一直拖到地板上。要是布丰发脾气的话，仆人可以动武。18世纪的普鲁士皇帝弗里克二世，怕自己不按时起床，命令卫兵每天凌晨5时，用一块浸透冰水的海绵，放到他的脸上。

如果你想早起而起不来的话，开始可以让同事叫你，或者把闹钟上上响铃压在枕头底下，过一段时间习惯了，你就会自然而然地准时起床了。其关键要下决心早起。

三、穿衣和洗漱的时间管理

人们在穿衣和洗漱时，往往缺乏节奏，懒懒洋洋，慢慢腾腾。特别是有的人，醒来后首先犹豫是起床还是不起床，好不容易坐起来了，又愣神而不穿衣服，时间白白浪费掉了。穿衣和洗漱时间是有很大大节省潜力的。只要你稍微注意一下管理这些时间，就会收到明显的效果，一天少则可以节省几分钟、十几分钟的时间，多则可以节省几十分钟。一个人一天中的有效活动时间，也没多少个几十分钟。因此，不要忽视你原以为“没什么”的穿衣和洗漱活动。

(一)醒来就马上起床。著名作家小仲马曾奉告人们：困意上来即眠，睁开眼睛即起，起床后立即投入工作。我们应该养成这种习惯。困意上来即眠，人们比较容易做到；但睁开

眼睛即起，并不是每一个人都能做到的。尤其是年轻人，常常留恋被窝的温暖，贪图梦境的香甜，时间在犹豫过程中消失。做到醒来就马上起床，关键不在于体力，而在于毅力。即使真的是想起而起不来，也只是说明毅力不坚强。

当然，醒来马上起床，是就早晨而言，即清晨5点钟以后，如果你在睡眠中由于某种原因，在半夜中非正常醒来，应该另当别论。

(二)穿衣要讲究速度。这话听起来似乎别扭，其实不然。在日常生活中，我们常常会遇到这样的人：穿衣时找不到自己的衣裤或袜子，东翻西翻，既不能马上穿上衣服，又影响情绪，使人厌烦。因此，有必要讲究穿衣速度。

首先，要去掉没用的装饰。衣服越多穿起来越慢。每一个人都有体会，冬天的衣服总是比夏天的衣服穿起来慢。爱因斯坦为了节省时间，总是善于摆脱琐事，把自己的物质欲望压缩到最低限度，扩大自己的自由与无拘束状态。一件皮上衣穿了好多年，有时不穿袜子，不结领带。当然，我们不是让大家效仿爱因斯坦的做法，而是强调尽量减少不必要的装饰。因为装饰多并不等于美，有的甚至会起到“画蛇添足”的作用。

其次，自己的衣服要放得有条理，不要东扔西撇，以免起床时找不到。这个问题很简单，把先脱掉的衣服放在底下，后脱的放在上面，穿衣时就会按着顺序从上至下，不会乱套了。

(三)洗漱要抓紧时间

首先，避免不必要的洗漱活动。洗漱活动不仅仅在早晨起床时有，睡前睡后，上厕所以后都有，只是繁琐程度不同罢了。早晨起床后的洗漱活动是最正规的，要刷牙、洗脸、梳

头，等等。有一位年轻人，每天要进行三次非常正规的洗漱活动，分别分布在早晨起床后，中午起床后，晚饭后。每次的具体程序是刷牙、洗脸、照镜子、梳头(一天不下10次)，往衣服上、头上、手绢上洒香水。每次至少花费15分钟的时间，加上其它洗漱活动，一天至少要占用1小时的时间。这就是说，仅此项洗漱活动就占去他1/24的人生时间。其实，科学家研究结果表明，洗漱活动过多，对皮肤和身体不仅无益，反而有害。因此，每一个人应该根据自己的生活、工作和身体情况，尽量减少洗漱活动。

其次，努力缩短洗漱时间。一个人曾在他儿子结婚日写下了如下赠言：“我曾估过：要是我当年充分利用等你母亲打扮准备出门的时间——即你母亲说了‘我已经准备好了，就差头发还没梳’以后，到我们一起走出大门那段时间——我应该早就学会了俄文、烧焊、复式簿记、核子物理和弹奏五弦琴了。——充分利用她叫你等她的时间，有计划地进修，倒可以有可观的成就。”可见，人们的洗漱活动占用了过多的时间，也表明人们可以利用这段时间。

(四)学一点运筹学

这样，会帮助你节省时间。我们举例进行具体分析：

例：在某单位工作的一对夫妇，自闹钟响后到8点上班时间内，应做的活动及所用的时间列表如下：

起床，推醒夫人，点火煮咖啡	5分钟
咖啡煮好	10分钟
夫人起床、穿衣、做早餐	35分钟
晨浴	8分钟
饮第一杯咖啡	5分钟
修面与穿衣	15分钟

吃早餐与第二杯咖啡

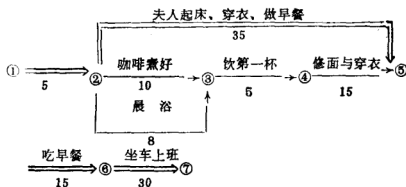
15分钟

坐车上班

30分钟

程序如表5-5:

表5-5



从这个模式中可以看出,有些活动可以同时进行。如煮咖啡时,可以进行晨浴;夫人做早餐时,他可以修面、穿衣等。这样,可以节省时间。同时,还可以看出,③~⑤,单线时间少于双线时间,如单线有延误,不超过35分钟,就不会影响准时上班。如果提前5分钟上班,必须在双线上缩短5分钟。

上面,我们仅仅介绍了起居时间管理的一些原则和方法。有些似乎是很普通的,但往往容易被人忽视。看起来都是很简单的道理,做起来并不容易。

管好自己的起居时间,需要从一点一滴做起,养成良好的生活习惯。最终目的是既要休息好,又要花费较少的时间。

第三节 饮食时间管理

一、饮食时间管理的概念

饮食时间,包括做饭、吃饭、吸烟、喝饮料等用的时

间。对这部分时间的管理，称为饮食时间管理。

白天忙碌地工作一天，下班后与家人痛快地吃顿晚餐，庆祝一天工作的顺利，这将是莫大的享受。

饮食与睡眠一样，是人类不可缺少的活动。俗话说：一顿不吃肚子饿，几顿不吃体质弱，十几顿不吃没法活。饮食是为了取得身体生长发育和每日生理活动（新陈代谢）所需要的物质和能量，从而滋养身体，强化体质和恢复体力。负责输送养分给身体上的每一个细胞、每一片肌肉和每一个器官的血液，也需要有食物、空气和水来滋养。食物能提供人们所需要的各种营养。食物中含有碳水化合物、脂肪和蛋白质三大营养素。它们专门供应热量。食物中含有的维生素、无机盐、水等成分，也都是人体新陈代谢所必需的。

饮食大有学问。人脑每天大约需要116~145克的糖，当血糖不足时，脑的耗氧量就下降，轻者感到疲倦，重者可发生昏迷。血糖由碳水化合物而来，但碳水化合物过多，摄入过多的脂肪，会造成身体肥胖，引起高胆固醇和高血脂病。饮食不当不仅起不到恢复体力、脑力的作用，而且还会起到破坏作用，这不仅意味着饮食时间本身是浪费的，而且还意味着将会花费更多的养病治病时间。轻者不能高效率地工作，重者会缩短你宝贵的生命。

人们发现许多疾病都与饮食有关，就拿头痛病来说，据有关人员研究结果表明：（1）有人患头痛病是长期大量食用味精的结果；（2）干奶酪及保存过久的野味，腌制的鲑鱼，含有引起头痛病的酪氨酸；（3）巧克力及其制品能引起头痛；（4）火腿里面的亚硝酸盐能引起人的血管扩张，导致头痛；（5）酒精，尤其是白葡萄酒、香槟酒也易引起头痛。

因此，时间管理不能不研究饮食，不能不研究饮食的时

间管理，否则，饮食不配合，再好的时间管理方法也只能等于零。

二、吃饭时间管理

不管你是从事何种工作性质的管理者，都离不开吃饭，但又抱怨，一日三餐做饭吃饭太烦人。的确是这样，围绕着做饭，柴、米、油、盐、酱、醋、菜，样样不能缺，要购买，还要思考吃什么？直至亲自动手操作。无论是忙是闲，累与不累，烦与不烦，都不能不做饭，否则就没有吃的，就不能进行下一个循环的生活。

无论是做饭还是吃饭，在时间安排上是有很大的伸缩性的，这些活动既可以吞没人的一生，但又占用人生中很少的比例，关键要对吃饭进行有计划的时间管理。说起来，有人可能会说“吃饭就是吃饭，有什么可行进时间管理呢？”正是由于人们忽视了这个时间的管理，浪费了许多时间且习以为常，从而导致这样的思想：“吃饭是必须的，浪费多少时间也是值得的。”这样，必然形成一种恶性循环。如果一日三餐安排得井井有条，早饭、午饭、晚饭，什么时间开饭，用多少时间操作，一星期内的主要食谱是什么等，能节省许多时间。要解决这个问题，主要从以下几个方面入手：

（一）提高购买东西时间的效率

首先，买东西不要吃一顿，买一顿，而应买一次，吃几天，一次不单买一种商品，而应把缺的东西一块买；上下班路过商店时就把所需要的东西买了，以免回家后再跑出去一趟。其次，要运用复线运筹法。有些事情可以同时进行，利用这个特点，在同一时间里做两件事或更多的事，叫做时间的复线运筹。比如，在你乘公共汽车时，可以想问题；在你排队买东西时，可以记英语单词，构思计划和措施等。这也可以

运用到做饭活动中。如果是吃米饭，可先把装有米水的锅放到炉子上，然后再做菜。这样饭菜一起做，菜做好了，米饭也熟了。同时，你还可以听外语广播和录音等。这样，既可以较好地利用时间，又可以摆脱你排队和做饭的烦恼。

(二)吃饭要讲求营养

有人可能说，这不是时间管理问题，其实不然。不讲求吃的营养，一方面人的体力和脑力不能较好地得到恢复，这等于做饭、吃饭的时间浪费了，最起码是时间利用效率不高；另一方面人体所需的营养得不到满足或摄入一些对人体有害的东西，会使人患病，乃至死亡，这是最大的时间浪费。

管理者大多是脑力劳动者，要十分注意脑的营养。主要要注意适当摄入以下物质：

1.蛋白质。脑在代谢过程中需要大量的蛋白质更新自己。增加食物中蛋白质的含量，就能增强大脑皮质的兴奋和抑制作用。蛋白质中的谷氨酸对脑有保护作用，能消除脑代谢中氨的毒害。

2.卵磷脂。脑内最多的脂类是卵磷脂。用大豆磷脂给正常人服用，人的精力会比不服用充沛，同时对神经衰弱也有较好疗效。

3.硫氨酸和尼克酸。维生素中以这两种对脑最有影响。它们能促进碳水化合物的代谢。

脑力劳动者适合吃大豆、禽蛋、奶类、鱼和虾、肉类、蔬菜和水果等食物。

有些管理者是从事体力劳动的。这些人是以肌肉和骨骼活动为主，消耗能量多，通常比脑力劳动高出1 000~1 500千卡；需氧量高，体内物质代谢旺盛。因此，要做到饭菜多样化，适当增加饭量，体内自然会获得较高热量。在食物构

成上，除了多吃一些粮食以外，还要增加一些蛋白质和脂肪，吃一些动物性食物，如肉类、蛋类等，这对增加热量，保证健康大有好处。有条件的，应该做到在主食方面，每餐稀干搭配，粗细混合；在副食方面，荤素搭配，以蔬菜为主。每日膳食中营养供给量见表5-6。

在烹饪方法上也要有利于维持营养素不受损失。炒菜可使菜里的维生素保留60~70%。用煮的方法可保留80%以上。用蒸的方法可保留70%以上。红烧、清炖肉类，营养素损失最多，蒸和炸次之，炒损失极少，煎损失更少。要根据具体情况进行恰当选择。

表5-6 每日膳食中营养供给量表

体 重	劳 动	热能 (千卡)	钙 (毫克)	铁 (毫克)	维生素A		硫胺素 (毫克)	核黄素 (毫克)	尼克酸 (毫克)	抗坏 血酸 (毫克)
					维生素A (国际 单位)	胡萝 卜素 (毫克)				
成年男子 (体重65公斤)	极轻体力劳动	2 400	600	12	2 200	4.0	1.2	1.2	12	75
	轻体力劳动	2 600	600	12	2 200	4.0	1.3	1.3	13	75
	中等体力劳动	3 000	600	12	2 200	4.0	1.5	1.5	15	75
	重体力劳动	3 600	600	12	2 200	4.0	1.8	1.8	18	75
	极重体力劳动	4 200	600	12	2 200	4.0	2.1	2.1	21	75
成年女子 (体重55公斤)	极轻体力劳动	2 200	600	12	2 200	4.0	1.1	1.1	11	70
	轻体力劳动	2 400	600	12	2 200	4.0	1.2	1.2	12	70
	中等体力劳动	2 800	600	12	2 200	4.0	1.4	1.4	14	70
	重体力劳动	3 400	600	12	2 200	4.0	1.7	1.7	17	70

还要注意“好吃”不等于“吃好”。我们的立足点应放在吃好上，有条件的要进行配餐。营养专家们认为，如果经济和市场许可，每人每天的副食品标准应为：豆类15克，肉35克，鱼20克，蛋15克，绿叶菜500克，水果80克，糖10克，油15克。配餐的目的是实现足够的营养和合理比例。营养比例是：每日膳食中碳水化合物占总成分的73%，蛋白质占12%，脂肪占15%左右。

（三）三餐安排要科学

一日三餐是古老的传统习惯。三餐的安排是大有学问的。有人提出：“早餐要吃饱，午餐要吃好，晚餐要吃少，”是有一定道理的。

早餐要吃饱。早晨和上午是大多数人脑力和体力活动频繁的时间，需要一定数量的能量作补充。因此，吃一些含有较多蛋白质的食物，可使体内血糖迅速升高，使人精神振奋、体力充沛地进行工作和学习。有人早晨不吃饭，就去上班，造成倦怠疲劳，这就是早餐缺乏所造成的暂时性“低血糖症”，应引起人们的注意。一般早餐占一天总食量的25~35%。如果一天吃500克粮食，早晨吃150克。

午餐要吃好。一般地说，下午人们还要继续工作，中午需要补充足够的能量，使血糖保持在较高水平上，以保证较高的工作效率。午餐占一天总食量的35~45%。

晚餐要吃少。因为人们经过一天的劳累，晚上需要足够的睡眠，而过多过好的食物会使血糖增高，使人兴奋和失眠，影响人们脑力和体力的恢复，还容易导致脂肪沉积，使人发胖，诱发糖尿病。科学试验证明，同样千卡热量的食物，早晨吃不影响人的体重，晚上吃则使大多数人体重增加。因此，晚餐一般不超过一天总食量的30%。目前，我国的家庭

饮食很不符合人体对营养的要求，往往是早晨简简单单，中午凑合，晚上一家团聚高质高量。这种状况应改变。

一日三餐如何科学安排，不是绝对固定不变的。对于夜里加班的人，应根据具体情况进行安排。特别是有的管理者，常常工作到深夜零点或一点睡眠（这从睡眠角度说，似乎不太科学。但养成了习惯，早晨适当晚起，第二天精力充沛，也可不改变自己的习惯），需要一定的热量，保持体力和脑力，因此晚餐要吃饱吃好。夜班工人应该晚吃好，早吃少，夜里需加餐。

（四）科学地管理吃饭过程

首先，要做到不慌不忙，细嚼慢咽。这对人体健康是有好处的。常见到一些管理者，工作忙忙碌碌，吃饭时狼吞虎咽，一顿正餐用不了几分钟。这样，似乎节约了时间、可以用于工作和学习中，实际上得不偿失。因为食物消化有它自己的客观过程。食物在口腔中经过牙齿的切、撕、嚼、磨，变碎，与唾液混合，进行初步消化。然后推入食道，经过食道的蠕动，进入胃中，进一步消化。未经初步消化的食物进入胃中，胃就需要进行揉压蠕动，压碎食物。这样，由于它的消化负担过重，天长日久就会出现消化不良、胃痛、胃胀。同时，食物中的营养，需要与消化液充分接触，才能把不能被胃肠吸收、被身体利用的成分，变成能被身体直接利用的部分。如糖类变成葡萄糖。这个过程需要细嚼慢咽，使食物颗粒尽可能地细，与消化液充分接触，促进健康。

其次，要有意识地加快吃饭速度。任何事情都不能走向极端，吃饭也是如此。有的人吃饭太慢，花费四五十分钟乃至一个多小时，这也实属没有必要。吃饭明显慢的人，可以适当加些稀餐，或者有意识地加快吃饭速度，如并没有感到不

舒服，就可以坚持下去，形成习惯，减少用餐时间。吃饭时不要闲聊。人们注意到，许多人吃饭慢的人，都是在饭桌上说话最多的人。吃饭时说话过多，或捧腹大笑，既不礼貌、不卫生，也不利于健康与时间的节约。俗语说的“食而不语”就是这个道理。

再次，有条件的可以实行工作午餐。工作午餐是西方某些管理者的就餐形式，即在吃午饭的时候，把需要召集的人集中到一个饭桌上就餐，研究、讨论或通知比较简单的问题，就象一般的碰头会一样。处理得好，既可以节省例会的时间，又不影响人们的正常就餐，有条件的不妨一试。

（五）饭后要适当活动

在现代生活中，人们常说：“饭后百步走，活到九十九”。饭后适当活动，可以帮助人体消化，也可以增强体质。适当活动要避免过量运动和剧烈运动。最好散散步，做做操等。千万不要一吃完饭，就上床一躺或沙发上一坐。否则会导致胃肠系统的疾病。

三、喝饮料、抽烟时间管理

喝饮料与抽烟，似乎不花费人们的时间，因为人们在喝饮料和抽烟过程中并不影响工作，有人认为还有提神作用，促进工作的尽快完成。但近年来，人们对吃、喝、抽的研究越来越深入，越来越广泛了。实际上，这些不起眼的活动对人们的生活有着重要的影响。尽管人们认为喝水、抽烟不影响工作，但要占用时间，而这些时间占用的是否有效也是值得研究的。

（一）喝要适量

1.喝茶。喝茶对人体健康有积极作用。茶有助消化和提神作用，从而解除疲劳，振奋精神，提高工作效率。茶对

某些疾病还有一定的辅助治疗作用。茶叶中的维生素C，有益于人体健康；咖啡碱有助于食物消化，提神益思，生津止渴；糖类、果胶、氨基酸等成分，可滋润口腔，起到防暑降温的功效。有人还认为喝茶有预防癌症的功效。因此，茶是世界公认的最好饮料之一。

但饮茶过量，咖啡碱容易引起神经紧张，兴奋失眠，头昏、多尿、便秘等副作用；茶中的单宁与食物中的铁作用发生沉淀，会阻止人体对铁元素的吸收。

因此，喝茶要适量，浓度要适中（过浓又苦又涩，过淡则无味），泡法要讲究。一般地说，红茶、乌龙茶，特别是紧压茶，要用滚沸的开水泡。绿茶，尤其是嫩叶的高级绿茶，就要把开水回凉到70℃左右再泡，且不要加杯盖，以免叶片闷黄，影响味道。泡好一杯茶，饮完2/3，要继续冲饮，这样连续三次，香味不变。有人一坐下来，边工作边不停地喝茶，这没有益处，只有害处。

人们常习惯边喝茶边聊天，以此为乐趣，也是一种休息。管理者要充分利用这些时间，可以思考一些问题，可以向朋友、同行和家人了解一些市场行情，获取一些信息，甚至可以利用喝茶的机会解决一些实际问题。决不能把喝茶时间白白浪费掉。南宋女词人李清照夫妇，为了充分利用喝茶聊闲天的时间，发明了茶会。茶沏好后，他们其中一个人便开始讲史书上记载的某一件史实。讲完以后，另一人要说出这一史实出自哪一本书。还要说出这一史实在书中的哪一卷哪一页，哪一行。若答不上来或答不准确，茶是不能喝的，只能闻一闻茶香。李清照夫妇的精神和做法，很值得管理者学习借鉴。

2. 饮酒。饮酒总是伴随着就餐。酒的主要成分是酒精，少量饮酒，能增加胃的功能，帮助消化，有提神助兴之功

效。但多饮酒精含量达60%以上的烈性酒，则有害无益。它能抑制胃液分泌，引起胃炎、胃出血等疾患；还能造成对心、肝、肾等重要脏器的损害。因此，伴随着正餐可适量饮用低度酒。同时，饮酒过量会使你的就餐时间延长一倍、几倍，甚至十几倍。常见几个朋友聚在一起开怀畅饮，一醉方休，一餐就是几个小时。这样，只能是浪费时间，毫无益处。如果酒精中毒，还会影响健康、生活和工作。喝酒还会使做饭内容、程度复杂化，比平时多花费时间。

（二）抽烟要减少

我们曾问过一吸烟者是怎么吸起烟的？他说：“闲来无事就抽起来了，逐渐成癖，想戒烟总是下不了决心。”

可见，心烦意乱、闲来无事、时间没有运用好是学会抽烟的原因之一。如果你记住了“每天不浪费或不虚度或不空抛的那一点点时间，即使只有五六分钟，如得正用，也一样可以有很大成就”的劝告，可能就不学抽烟了。我们并不提倡抽烟，但抽烟者很普遍。如果管理不当，也会浪费许多时间。诸如你要花费时间考虑购买香烟，用什么香烟招待来客；给朋友打个电话，拜托他买几条“大重九”；夫人给的烟钱不够了，怎么办呢？采取什么措施骗夫人给点烟钱，如此等等。

吸烟有百害而无一利。有关实验和资料表明：一支烟含尼古丁1毫克，相当于成年人致死量的1/40。据英国皇家医师会报告：“每吸一支烟，生命就缩短5分30秒”。按5分钟计算，一天抽20支，一天就要少活100分钟，一年少活25天多。按平均寿命70岁计算，从20岁开始吸烟，一生就要少活约3.5年。同时，烟里还含有吡啶、糖醛、焦油、氨、氰酸等30余种有毒物质。因此，为了你自己和他人的幸福，

请少抽烟，最好不抽烟。这样不仅会节省买烟、吸烟、让烟的许多麻烦，而且会延长寿命。

要节约抽烟时间，唯一的办法是戒烟。人们尝试了许多种戒烟的方法，具体有外抑制法和内抑制法。用外抑制方法抑制原有的“条件反射”。当你想吸烟的时候，马上去做重要的事或很有趣的工作。这样，有利于改变吸烟的不良习惯。用内抑制法消退原有的“条件反射”。当你想吸烟的时候，就偏偏不去吸，久而久之，就会改变吸烟习惯。可以采取一些具体措施，如吃戒烟糖，喝戒烟茶或让周围的人监督，最终达到目的。

首先，要下决心戒烟，培养坚强的毅力。一次，我国教育家张伯苓发现有个学生手指被烟熏黄了，便严肃地劝告那个学生：“烟对身体有害，要戒掉它。”没想到那个学生不服气，俏皮地说：“那您吸烟对身体就没害处吗？”张伯苓对学生的责难，歉意地笑了笑，立即唤工人将自己所有的烟全部取来，当众销毁，还折断了自己用了多年的心爱的烟袋杆，诚恳地说“从此以后，我与诸同学共同戒烟。”果然，从那以后，他再也不吸烟了。

其次，明文规定公共场所不准抽烟。比如开会、就餐、谈话和请示汇报工作的时候禁止吸烟。一方面避免抽烟的公害，另一方面减少一些不必要的递烟的寒暄时间。有时因为烟的问题而跑话题，如谈论起烟的质量，问起在哪里买的？多少钱一条？能不能帮忙搞几条？等等。这也是很浪费时间的。1986年下半年，美国白宫正式实行了办公室等工作场所不准吸烟的规定，开辟了专门吸烟的房间。北京火车站规定，不准在妇女、婴儿候车室吸烟。

再次，不递烟、不受烟。可以在办公桌上写个条子！

“本人已戒烟”，来访者一看就知道你的意思了。客人既不会埋怨你不递烟，也不会因为你谢绝客人递烟而气恼。应戒除无益的敬烟。有人把让烟称之为不文明的社交方式，是向戒烟者投放“诱饵”。让烟，也有助于其他一些疾病的传播。在让烟过程中，香烟上会沾染细菌、病毒、寄生虫卵等，并随处播散。

敬让来客，理所当然。这是我国的优良民族传统。但应尽量选择那些有益的方式。

第四节 社交时间管理

一、留有必要的社交时间

社交，就是指人们之间的交往和联系。它既包括人们在工作时间和组织之内的交往和联系，也包括在闲暇时间内与他人的交往和联系。本节主要讲人们在闲暇时间的社交活动。

俄国诗人普希金说：“无论是多情的诗句，漂亮的文章，还是闲暇的欢乐，什么都不能代替亲密的友情。”同志或朋友之间的亲密情谊是人类最高尚优美的情感之一。有一位日本妇女，年轻时嫁给我国东北的一个中国人。现在她的丈夫早已去世了，自己无儿无女，年纪也老了。前些年她曾被接回日本，过着相当富裕的生活。但是在日本住了一段时间以后，坚决要求回到她原来居住的中国农村。其理由是，在日本她的邻居各自忙自己的事情，闲暇时也各自在家休息，人和人之间闲暇时间没有什么交往，没有什么人和她闲谈，她感到孤独。而在她居住的中国农村，有很熟悉的邻居，彼此交往密切，互相串门，互相关照。她觉得那样地过穷日子比在日本过富裕的生活愉快。

1986年7月，日本著名影星高仓健来中国访问，在谈到幸福时说，从中国回到日本寻找亲友的孤儿，即使找到他们的亲人，也并不意味着就从此幸福。他们的年龄已大，很不适应日本当前的国情。而这些孤儿出生在中国，由中国父母养大的，对中国一切都有感情，适应中国的人际关系。所以，并不是回到丰富的物质社会中就幸福了。

可见，富裕并不等于幸福。真正的幸福，不仅要有物质生活的享受，还要有精神生活的享受。精神生活包括的内容十分广泛，其中亲戚、朋友、同学、同事之间的交往是必不可少的。因此，社交是人们工作、生活的重要内容。

从现象上看，无论任何人都离不开社交活动。企业管理者更是如此。具有一定的社交能力早已被人们列为成功企业家的基本素质之一。在工作和生活中，企业领导者要处理各种各样的错综复杂的人际关系，如与同事之间的关系，与下属之间的关系，与领导之间的关系，与协作单位之间的关系等；还有家庭各成员之间的关系，朋友之间的关系，亲友之间的关系，同学之间的关系，等等。

从人的本质上看，也需要社交活动。在第一章我们曾举了马斯洛的需要层次论的例子，主要讲了人的五种需要，其中就有社交需要。社交需要处于需要的中间层次。当人的生理需要和安全需要得到满足后，就会产生社交需要，这种需要是不以人的意志为转移的客观需要，是人们永恒的需要。它和人的生理特征、经历、教育、宗教信仰都有关系。

社交可以满足人的心理，使人获得一种归属感，更深刻、更生动地体会到人类一致的价值，甚至可以成为人们行动的重要推动力。社交可以促进个人的自我完善过程，使人博采众家之长，汲取有益的经验，依靠集体的力量，丰富自己，

取得事业的成功。历史上许多伟人都是社交活动家。大文学家鲁迅在为自己制订的 5 条生活准则中就有一条“多交友，交好友”。他有不同年龄、不同党派、不同国籍的朋友。社交可以产生一种集合的力量，促进人们能克服难以克服的困难，并通过协作互助关系，更好实现工作的目标和生活的完美。现代人需要具备一定的社交能力。在对外贸易谈判中，有时在谈判桌上不能解决的问题，却在舞会上或饭桌上解决了。社交可以使人的生活更加丰富多彩，满足更高层次的心理需要。例如，随着生产的发展和人们生活水平的提高，穿着越来越多样化，梳妆打扮越来越复杂化和时新化，但人们追求美主要是给别人看的，也为了社交的需要。总之，人们之间不可缺少交往和联系。

在现实生活中，常常遇到这样的情况，企业领导者尽管花费了许多时间处理人际关系，但在下属那里并没有威信，指示没有人执行，同事之间没有人愿意与其合作，在上司那里也得不到信任，最终导致工作失败，或成效不大。而有的企业管理者，花费社交时间不多，成效却很大，在复杂的社会中生活如鱼得水，任其遨游，工作生活都能得到恰当的帮助，直至成功。因此，社交活动是人们生活不可缺少的内容。社交时间管理也十分必要。管理得好，会使你的工作得到“锦上添花”的效果；否则，会使你处于火上浇油，“屋漏偏遭连阴雨”的困境。

二、社交时间管理的原则

（一）避免毫无意义的社交活动。虽然社交活动是人类生活中必不可少的内容，但并不等于越多越好。如果一个人随意的社交，不加任何控制，恐怕把一生的时间都用来从事社交活动也不够。社交本身是无限的，但个人从事的社交活

动是有限的。有一名企业管理者，社交时间花费很多，但目的性差，主要从事的活动就是聚集好友吃聊，几乎隔一天就有一次，与企业的经营管理无关，当然他的管理效率不会高。该管理者的社交活动至少有两个不足之处，一是社交活动过多；二是无目的性，这是与社交时间管理原则相违背的。

所谓毫无意义的社交活动，是指那些对于工作、学习、生活没有多大影响的社交活动。从事这些活动，没有多大益处；不从事这些活动，又没有多大损失。例如，会见可见不见的朋友，找一般同事、同学聊天、乃至对当今社会品头论足，牢骚抱怨。当然，没有必要的社交活动并没有一个固定的范围，对甲没有必要的社交活动，对乙就可能是必要的。今天对甲是必要的社交活动，明天就可能是不必要的。要根据实际情况进行选择。

在日常生活中，常常有人抱怨他的同事、同学或朋友：“这家伙，有事才来信（打电话）找我”。其实这种抽怨是没有道理的。在有效的社交活动中，就应该有事才找，没事就不找。有事没事都找，谁也承受不了那么多活动。整个社会都力争这样做，时间浪费会大大减少。当然“有事没事”本身也是一个活概念。比如，管理者之间沟通一下市场信息，了解一下企业经营情况，这就该算做“有事”（尽管是非正式的）。

我们提倡：避免没有必要的社交活动；必要的社交活动力戒占用时间过长；主动社交活动要控制。

（二）不要过于吝惜时间

我们主张珍惜时间，减少不必要的社交活动。同时，我们也主张不要过分吝惜时间，甚至连必要的社交活动也取消了。有的人怕占用时间，不仅过分减少自己的主动社交时

间，甚至采取种种措施，对被动社交活动也过分加以限制。例如，有的人为了阻挡别人来访，干脆闭门谢客，谎称外出无人。有的人对来客置之不理，埋头做自己的事情，或是给客人脸色看。还有的人对别人的盛情邀请一概简单生硬地拒绝，对朋友们的来信一概不回，甚至连看都不看。这些做法都有些过份，不太适当。

何任一个人都有必要的社交活动。管理者的社交活动要多于一般的人。因此，需要花费一定的时间。如果走向吝惜时间的极端，表面上好象节约了一些时间，实际上是浪费了时间。一方面，从心理上会产生一种对不起人的感觉，甚至后悔，不可控制地进行自我责备。这种折磨所耽误的时间可能比实际节省的时间还多。另一方面，从工作生活上，都需要了解多方面的信息和业务情况。如不加选择地全部拒绝与他人交往，势必妨碍一些必要信息的传递，不利于工作。同时，还会封闭自己，使自己孤陋寡闻，心理变态，失去许多亲朋好友，最终成为一个心理上、性格上的“残废人”，那是相当悲惨的。

因此，不要吝惜必要的交往时间。正确的做法是：一般情况下，不要杜门谢客，但可以约定一个合理的时间；对于不速之客，应礼貌相待，放下手头的工作，短时间能解决的问题马上解决；实在不能分身的，要向对方解释清楚，另约时间。同时，也应主动进行一些社交活动，特别是同行之间，以不断丰富自己的知识和经验。

三、社交过程的时间管理

社交时间，一般包括社交准备时间和正式活动时间。要管理好社交时间，首先需要坚持社交时间管理的原则。其次还要对其过程进行有效的管理。

（一）花点时间作计划

首先，主动社交要通知对方，确定约见的 时间。被动社交，也应让你的同事、朋友、同学养成提前打招呼的习惯，否则见不到你也会很扫兴的。在现实生活中，一般有计划性社交活动和随机性社交活动。无论哪一种活动，都要打电话或通信联系一下，否则难免扑空。也许你会友时遇到这样的事：好不容易抽出一个晚上去会朋友，可到朋友家却碰了锁，也许你挤车挤得满头大汗，也许你骑车累得精疲力竭，正想休息一下，可不得不往回走，回来的心情可想而知，很难集中精力干其它的事，其结果白白浪费时间。也许你会遇到另外一种情况，当你刚从外边回到住处时，邻居告诉你，刚才有人来访，你马上会焦急地问：“是谁？”邻居说：

“不知道。不过是一个中年男子，胖胖的，穿着一身西服。”你心理十分不安，努力在记忆的宝库中搜寻一个个穿一身西服的中年男子的形象，你一个个否定，又一个个肯定，好不容易确定了一个对象，又要动脑筋去想是什么事。总之，会扰得你心神不定，所耽误的时间恐怕不比那位扑空的中年男子少。因此，会友一定要事先约定时间。

其次，选择恰当的联系形式。联系形式无非是面约、电话和书信。面约不太方便，一般是在这次见面分手时，约定下次见面的时间，适合周期性的固定活动。例如，每月15日为专题沙龙等。电话联系是人们交往的最普通形式，方便、及时，并能立刻得到反馈和答复。无论随机性社交活动，还是计划性社交活动，都可以运用电话进行商定。另外有些活动还可以通过书信形式进行约定，只是它不能得到及时反馈，这适用于若干时间以后的约见。

再次，在联系过程中，别忘了基本内容，时间、地点、

人员和社交内容的沟通与商定。

（二）等人时间可利用

在社交活动中难免有路途和等待的时间，这些时间切不可轻易放过，它将是一笔很大的财富。赴约路途及等人过程中，或是在车站等车，或是在公共汽车上，或是在客厅里都是可以利用的时间。（1）你可以看书，在心理背诵英语单词、背诵某首诗，甚至构思要写的文章；（2）尽可能从头到尾回忆前一天或当天所做的事情；（3）可以考虑第二天、下周或下个月要做的几件事；（4）你可以通过一晃而过的橱窗、面孔或建筑物，练习你的观察能力，并从中获取某种信息。总之，要把点滴空闲时间变成有益的时间。等人过程中，不要总是翘首相望，那容易引起别人的误会。与朋友们骑自行车旅游时，可以规定用英语对话，既活跃了气氛，又练习了口语。总之，利用时间的潜力是很大的。

（三）闲谈时间要缩短

社交时间的长短，还取决于谈话时间的长短。谈话时间是有一定伸缩性的。无话也可长谈，不过那是空话；长话也可短说，那是凝炼。在闲暇时间中，有些人纯粹是为了串门聊天，一聊几个小时，打乱了管理者对闲暇时间的合理安排。如果你正在利用闲暇时间写一篇论文或者精心研究什么问题，你可以在门口挂一个牌子，写上“有来访者，请下午5点钟再来。”也可以告诉家人，5点钟以前谢绝一切来访者。接待客人时，要有意识地减少闲谈。北京大学一位教授在书斋中张贴着：“闲谈不得超过8分钟。”被林彪、“四人帮”杀害的青年英雄遇罗克曾租用宿舍奋发读书。他在墙壁上贴了一张纸条，要求他的客人：“谈话请勿超过10分钟。”这些都有利于减少谈话时间。

1.语言要讲究。说出来的话，别人不明白，不是废话也是废话。废话占用的时间就是时间的浪费。

首先要掌握一定的语汇。否则很难正确表达自己的意思，别人听了糊里糊涂，进一步解释，会占用更多的时间。例如，有这样一段对话：

甲：昨天我听了马胜利的经验介绍，人家讲得真那个。

乙：什么意思？

甲：就是真让人那个。

乙：到底什么意思？

“到底什么意思”？大家都不明白。如果掌握了一定量的词汇语汇，就不会出现这样的笑话。

扩展词汇的途径一是读，二是听。多读报刊杂志，多听广播和良师益友的精辟言词。

其次，说话不要咬文嚼字，故作高深，要用现代语言。如果现在还象18世纪法国上层人物那样把请客人坐说成“请您满足这把想要拥抱您的椅子的愿望吧，”就会使人感到别扭和厌烦。

再次，要使用双方都听得懂的语言。在社交场合，最好讲普通话，尽量避免地方方言，少使用生僻词汇。

2.交谈运用技巧。要先思而后言。在说话之前，应对自己所要说的话稍作思索。一方面了解对方，进行相互的交谈；另一方面对自己谈话的内容、语言、语调等有所准备。保证交谈在高效率的情况下得以进行，言语简洁，表达清楚。

要注意倾听别人说的话，不要轻易打断。你自己认识到的东西，你不讲你也拥有，然而别人认识到的东西，别人不讲，你就不会拥有。因此，要多听别人的，并要与说话人交

流目光，作出相应的语言反映，表明你在注意听对方的话。如果你认为对方跑了话题，要委婉地打断而不要粗鲁地插话。

在交谈中要讲究语调。一个人的愉快，失望，坚定，犹豫，轻松，压抑，狂喜、悲哀等复杂的感情，都会在语调的抑扬顿挫、轻重缓急中表现出来。语调要与你想表达的意思一致起来。交谈要说明一个普通的问题，就不要过于声高、尖厉；要说明一个严肃的问题，就不要笑声朗朗。这里要明确以下几条原则：（1）放低声调总比提高嗓门来得悦耳；（2）委婉柔和的声调总比粗厉僵硬的声调显得动人；（3）发音缓慢总比连珠炮式易于使人接受；（4）抑扬顿挫总比单调平板易于使人产生兴趣。

3. 交谈要讲礼貌。双方讲礼貌，才能使交谈顺利、愉快地进行，缩短交谈时间。否则，如有一方把自己封闭起来，只会延长谈话时间。要戒除谈话中毫无意义的口头禅，不然会给别人一种负担感，或觉得别扭而影响谈话。比如：每句话开始前，总用一个拖长的“呃——”。语句之间夹杂着“这个——”，“那个——”。语句结尾总用一个“啊——”，等等。一般不要轻易打断别人的话。你自己的话要尽量简短，不要喋喋不休，不要认为自己的话都是别人喜欢听的。要想一想，当你不想听还说个没完的人，你的感觉如何？你一定非常讨厌。别人对你也是如此。谈话时注意不要尖酸刻薄，也不要逢人抱怨，更不要别人说什么你都插嘴，显得自己无事不晓，这样反而不会受到人们的尊敬。少说话并不等于一言不发，一言不发不会达到交谈的目的。

（四）送往迎来要适当

送往迎来是社交活动的开头和结尾。有一个良好的开

端，就会保证社交活动的顺利进行。开始不愉快，整个社交活动很难取得应有的效果。结尾拖拖拉拉，就会延长社交时间。既要节省时间又不失礼节，这是送往迎来活动的原则。

见面的时候，应互相问候。经常见面者相遇，可说“早上好”、“晚上好”、“早安”、“晚安”、“您好”之类的话。好久不见，可说“久违，久违，近来可好”。问候时也可点头致意。握手是一种传统的、国际通行的问候动作，我国也是普遍使用的。握手不要太松，显得不友好，轻视对方，当然也不要紧得使人感到疼痛。

见面的礼节过后，要马上转入正题，或会谈、或工作等。另外，是否去车站接来客，要根据具体情况而定。不必接的就不要去接，如经常见面的一般同学、同事，就可以不去接。

送客人的时候，无论什么客人都要送到门外，不要客人一出去，就马上关上门，这样不礼貌。对于唠叨没完的客人，要转移话题，结束送别。

第五节 娱乐时间管理

一、娱乐时间并非多余

闲暇，一般地说是作为劳动的对立语，含有快乐、自由、轻松、闲散、休息、玩耍的意义。以前，人们说到闲暇还只是“有时间”或“有机会”做什么的含意。现在人们说到闲暇，是“怎么利用闲暇时间”的意思。从我国实际情况看，星期天、节假日和早晚空闲时间就是闲暇时间，而娱乐活动是人们闲暇时所从事的主要活动。

马克思曾经说过：一种美好的心情，比十付良药更能解除

生理上的疲惫和痛楚。欢乐能使人长寿，欢乐能使人精神充沛。娱乐是人生不可缺少的。现在有一些人学习拼命，工作玩命，搞科研不要命，把自己的闲暇时间全部用于工作，很少娱乐，连散散步、聊聊天也舍不得，更不用说花时间去看电影、野游了。长此以往，体质虚弱，身体素质下降。心理学家的研究结果表明：一个人在学习一段时间后适当调节一下生活，能回忆起所学的56%；毫不停留地学习，只能记住26%。一次，有一位画家问爱因斯坦，人应该怎样生活。爱因斯坦回答：

“ $A = X + Y + Z$ 。”

“这是什么意思？”

“X是工作，Y是适当娱乐。”

“那么Z呢？”画家继续追问。

爱因斯坦颇有风趣地指着画家的嘴说：

“Z就是常常闭拢你的嘴。”

画家会意地笑了。因此，要提高学习和工作效率，不能没有一定的娱乐。同时娱乐也可以完善自我，通过娱乐陶冶情操，学得知识。通过游览名胜古迹，可以增加历史知识；参观展览会，可以了解到许多新的科技信息，学到新的科学文化知识；逛逛商场，可以了解市场供求状况，从而确定企业目标和方向；看一次电影，听一次音乐会，既可以丰富精神生活，又可以得到智力和体力的恢复和补偿。马克思总是把星期天给女儿们，一同去郊游，给她们讲故事。居里夫人星期天也常和丈夫一起骑着自行车去郊游，采摘山花野草，这样既丰富了生活，又锻炼了体魄，最终成了伟大的科学家。

闲暇时间在人的一生中占据不小的数目。我国职工仅就星期天而言，就占据人生的1/7，还没算其它的闲暇时间。

一个人若活到 70 岁，就要渡过 3650 个星期天，恰恰等于 10 年，加上其它闲暇时间就更长了。十几年在人的一生中是一段相当漫长的路程。据苏联学者研究，苏联居民闲暇时间数量占居民全部时间的 $1/5 \sim 1/4$ 。这个数字超过了所有国民经济部门在一年期间所花费的工作时间量。如何在闲暇时间里安排必要的娱乐活动，并对娱乐活动进行适当的管理，显然是十分重要的。

娱乐活动有许多种类。日本关忠文教授对闲暇活动的分类适用于娱乐活动。

按娱乐活动本身分类，可以分成几种不同类型。例如，体育运动（棒球、网球、排球、游泳等），消遣活动（扑克牌、棋类等），鉴赏活动（电影、音乐会、美术展览等）。

按外部规定因素进行分类，以时间和场所为标志。以时间为标志，自由支配时间可分为：（1）日常型（平日的活动）；（2）零碎型（周末和星期日的活动）；（3）整体型（长期休假活动）。以场所为标志，可分为：（1）空间型（在居住生活领域的活动）；（2）半空间型（车间或岗位等的活动）；（3）非固定空间型（个人和小集团的自由活动）。

按内部规定的因素进行分类，是根据年龄、性别、动机、价值观等的心理特征进行分类的方法。如按动机分类，有：（1）为了消除疲劳和紧张，通过娱乐活动恢复健康状态，这是松弛的动机；（2）想把工作后剩余的精力，通过娱乐活动散发出来，这是散发剩余精力的动机；（3）为了消除外部精神压抑和不满情绪，通过娱乐活动恢复健康，这是净化感情的动机；（4）由于在工作中不能使欲望得到满足，通过娱乐活动使之获得满足，这是代价动机；（5）同化的动机，即进行与工作有联系的娱乐活动，使之有利于工作的进行。

二、可供选择的娱乐活动

在闲暇时间里，有人常常抱怨没什么好玩的，憋在家里无所事事，或者是没有意义地白白浪费了。结果生活平平淡淡，领略不到生活中那些固有的美。这样的人很难热爱生活，热爱工作，更不会有充沛的精力去学习和工作。实际上，生活中的娱乐有许多种，关键在于你的兴趣和娱乐素质。因此，娱乐活动本身并没有一个固定的定义，很难明确划分那些活动是娱乐，哪些活动是非娱乐。按理说，世界上有多少种工作，就该有多少种娱乐。一般地说，一部分人所从事的职业往往就是另一部分人所从事的娱乐活动；一部分人所从事的娱乐活动往往就是另一部分人的职业。例如，吉他演奏，对于专业吉他演奏员来说，就是工作，而对于其他人来说就是娱乐。象绘画、打球、爬山、围棋、摄影等都是如此。可见娱乐活动是很多的。

下面列举一些可供选择的娱乐活动。

（一）一般型创作活动

可以进行文学创作，写小说、诗歌、剧本、编故事、作词曲等；可以进行美术创作，画画、雕塑、园艺、布置房间、摄影、星期日木工等。这种一般型的创作活动，尽管现在还不很普及，要求有一定的艺术技巧，但娱乐活动的魅力并不在于十全十美，而在于快乐和消遣，这往往体现在创作过程中。这些创作活动，可丰富人的想象力，陶冶人的情操，使人不断完善，并奠定社交、处理各种人际关系、受到别人喜爱的基础。诚然一个喜欢根雕艺术的人，即使他没有美术才能，但每次通过想象而使普通树根成为各种动物、人物时，心里也会得到充分的满足，并且这些根雕艺术品成为调节读书环境的重要组成部分，每当你读书累了的时候，看看这些

根雕，就畅想到山林、寂静的河谷，就会觉得周身轻松。

（二）女性型创作活动

女性型创作活动不一定只限于女性从事。女性型创作活动包括做菜、编织、刺绣和裁剪服装等。这些也是很好的娱乐活动。说来也奇怪，尽管人们说是女性型创作活动，但作为职业，在这方面取得成就的男性也占有相当大的比例。如果你每天回到家里做饭，必然会产生厌烦，加重你工作后的劳累。如果你在闲暇时间，偶尔自己创造或试做一个菜谱，会是别有风趣的。饭菜也好，服装也好，都可以成为艺术品。你从事这些活动，不仅会从中得到美的享受，也可使你的急躁情绪有所缓解。

（三）学习活动

诸如读书、研究、调查、去图书馆或资料室等。这对于从事脑力劳动的人来说，也许不是娱乐活动，但对于从事体力劳动的人来说，却是很好的娱乐活动。这既可以学得许多文化知识，又可以达到休息的目的。脑子疲劳了并不等于身体疲劳。身体疲劳也不等于脑子疲劳。大脑的疲劳又可通过身体的运动来解除，而身体的疲劳也可以由读书来消除。近几年来，我国报刊杂志越来越多，已成为人们生活中不可缺少的精神食粮，这也从另一方面证明了它对于人们的消遣作用。有人躺在床上看会儿杂志，困了再入睡，还能解除失眠的烦恼。

（四）欣赏活动

诸如听音乐会，看电影、戏剧、体育比赛、参观美展等。经过一天或一周的紧张工作，趁闲暇时间听听音乐，会得到娱乐和休息。健康的音乐，能使人进入一个新的境界，把难以抒发的感情表现出来，用它特有的艺术魅力给人们带来欢乐

和愉快。音乐的丰富内涵可以使人想到广阔的海洋，碧蓝的天空，奋进的人生，从而激发人的工作、生活热情。同时，多听音乐可以使人延长寿命。据统计，交响乐队指挥的平均寿命就比一般人的寿命长。音乐对人的某些疾病有一定的辅助治疗作用，如植物性功能紊乱、高血压、神经衰弱、胃肠痉挛、功能性心脏病等。列宁很喜欢音乐，他学过钢琴，当过流放到西伯利亚的“斗争协会”合唱团的团员，又是一个热情的音乐指挥。他一听到贝多芬的音乐，就容光焕发起来，从中得到许多东西。有人说，音乐陪伴了列宁一生，帮助他进行斗争，使他得到了很大的享受。

人们看戏剧、电影、体育比赛，参观美术展览等，也会受益非浅。

（五）练习活动

人们在闲暇时间可以练习乐器，忘却工作所带来的疲劳和厌倦；可以练习跳舞，如伦巴、桑巴、迪斯科等，既锻炼了身体，又享受了欢乐；还可以练习美术、做饭菜等等。

（六）游戏活动

围棋、象棋、纸牌、游艺等。

例如，桥牌活动，日益受到人们的青睐，这是现代生活方式给人们带来文化娱乐观念上的改变，现在很多人不满足“打百分”、“敲三家”那种简单的娱乐活动了，而是在追求“高等智能娱乐”。桥牌不仅是一种极有兴趣的娱乐活动，而且也是一种培养智力的活动。它能使参赛者的智能得到充分发挥，它需要人们运用逻辑推理、数学概率、心理学等知识，从而达到培养和锻炼人们独立思考、增进人们的身心健康的目的。

（七）体育活动

体操、乒乓球、羽毛球、自行车旅行、射箭、滑冰、游泳、排球、篮球、剑术、拳术，等等。这些活动是提高管理者身体素质和精神状态的重要活动。健康是人生第一财富，管理者的人生也不例外。马克思在致恩格斯的信中说：有健全的身体才有健全的精神。一个好的管理者，不仅要有能力，而且要有体力，体力的增长与维持离不开参加体育活动。

（八）旅游和游览活动

诸如去博物馆、动物园、水产馆、天文台，游园、钓鱼、乘车郊游、徒步郊游、游名胜古迹，等等。

旅游是人生一大乐趣。它可以活跃生活，调节神经，增长见识，开阔胸怀，激发斗志，是非常有意义的活动。游历祖国的山河，领略大自然风光，可以增强民族自豪感和自信心，可以扩大自己的知识面，还可以陶冶人的性情，焕发向上的精神，提高工作效率。近些年来，随着人们生活水平的提高，我国的旅游业已有了很大的发展，无论从形式上，还是内容上都是多样化的。人们可以选择的范围越来越广泛。

在闲暇之时，你可以到附近的名胜古迹游览一番。可以约几个同窗好友去野炊、爬名山，既能增强体质，又能松弛一下紧张的生活，使你的心情舒畅，更加热爱生活；可以独自一人去一个僻静园林或湖畔，这会使他感到宁静和舒适，尽情地去畅想和思索，如去湖畔，带上鱼竿就更别有一番情趣了。千万别忘了在你闲暇之时领略一下旅游的快乐，人们没去过的名胜古迹往往是离自己生活地最近的，从而终生遗憾的也大有人在。但愿你不要有这种遗憾。

如果你有若干天的时间，不妨远离家乡旅游。我国幅员辽阔，山河壮丽，文化古老，历史悠久，名胜古迹，美不胜收。你可以去首都北京，那里有象征中华民族气概的万里

长城，有气势雄伟、豪华壮丽的故宫；你可以乘船顺长江而游，饱览三峡的美丽风光；你可以去西安欣赏一下祖先的遗迹，特别是名震全球的兵马俑；还可以去游览杭州西湖，桂林山水，安徽黄山和承德避暑山庄，等等。

三、娱乐时间的管理

从事什么娱乐活动，大有学问，因人因时因地而宜。不能心血来潮，想干什么，就干什么。一般在选择娱乐活动时应达到以下目的：

1. 解除劳累和烦恼，恢复体力或精神。

2. 要有益处。尽管每一个人都有一定的闲暇时间，但闲暇时间也需要讲究时间利用效率，不能仅仅是为了消磨时间。因此，有必要对娱乐时间进行管理。

（一）选择适宜的娱乐活动

不同的人，可以选择不同的娱乐活动。娱乐活动有主动性和被动性两种。

随着科学技术的发展，文化宣传手段越来越普及，人们越来越增加了被动性娱乐活动，而减少了主动性娱乐活动。被动性娱乐活动和主动性娱乐活动的作用不完全相同。

研究表明，如果用大量的被动娱乐活动来代替人们参加运动，花费许多闲暇时间看电视、电影等，人们的体质和健康就会大大减弱，同时由于看到一些伤感的东西，还可能产生一些心理问题。因此，有必要直接参与绘画，而不仅是看别人的画；直接演奏乐器而不仅是听别人演奏等。脑力劳动占主要工作时间的管理者，最好多从事主动娱乐活动；体力劳动占主导的管理者，最好多从事被动娱乐活动。体力、脑力劳动平分秋色的人，可根据自己的情况进行选择。但最好是与自己所从事的工作有一定的差异，否则就失去了

娱乐的作用，而有继续工作的感觉。比如，读了一整天的管理学专著，闲暇时间又看小说，效果就不太好。

（二）合理安排娱乐时间

闲暇时间并不一定都被娱乐时间所占据。在有限的闲暇时间内，怎么安排娱乐活动，对学习和工作是有着重要影响的。

早晨要有一定的闲暇时间，不要睡懒觉。在这段闲暇时间内，最好是跑跑步，打打拳，活动活动。中国有句谚语：“早起练长跑，年老变年少”。早锻炼会给你一天的工作带来充沛的精力。据报导，《哈佛杂志》编辑约翰·贝特尔1986年53岁，40岁以前他很少走出办公室去活动活动。从40岁时起开始锻炼。目前，他每周跑30~50公里，并经常奔波在位于波士顿北端的五个终端机与他在哈佛大学广场的办公室之间。每逢周末，他还与三四个人在公路上进行一次10公里跑比赛。10多年过去了，这位身高1.8米的编辑，体重仍维持在72公斤左右。自我感觉比30岁时还健康。斯坦福大学医学院的拉尔夫·帕芬伯格博士指出：“每锻炼一小时，就可指望多愉快地活一二个小时。”这真是“一分努力一分寿。”

研究人员发现，长寿的关键因素是有规律地锻炼。一个人每周步行14~16公里（至少消耗900大卡热量），其死亡率比每周步行少于5公里的人低21%。适度的能量消耗值应为每周3500大卡左右，这相当于每周用力踏自行车6~8小时，或进行一场网球赛。研究还表明，每周从事体力活动3~4次的人可以使吸烟对健康的有害影响减少一半，甚至还可能部分抵消遗传影响。锻炼与死亡率降低的关系见图5-1。

早锻炼时也可同时从事一些其它有益的事项。边散步，

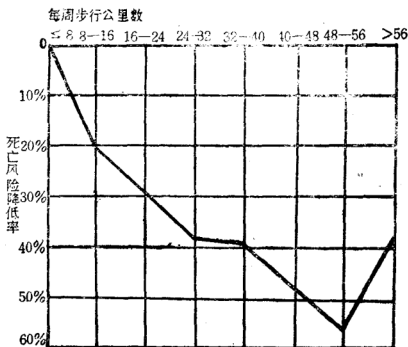


图5-1 锻炼与死亡率降低的关系图

边听听新闻广播，既了解了国内外大事，又活动了筋骨。工作间隔的闲暇时间，可以做做操，听听音乐等。一般地讲，晚上是比较长的闲暇时间，这既是读书的大好时机，又是娱乐的最佳时间。比如，可以看看电视、电影、音乐会、戏剧等等。

星期日是最主要的闲暇时间，也是人们自由选择活动的广阔天地，人们往往在星期天还没有到来时就已把它安排得满满的。真可以说，星期天是我们的一笔宝贵财富。美国大科学家避雷针的发明者富兰克林曾风趣地说：“读书是我唯

一的乐趣”，“礼拜日是我的读书日”。著名科学家科尔用3年里的全部星期天，证明了“ $2^{87}-1$ ”这个数是合数，而不是200多年来一直被一些人认为的质数。

对于星期天的安排，从总体上讲，既不应把它全部用于学习和工作，也不应全部用于休息和娱乐，而应劳逸结合，丰富多彩。当然具体到某一个星期天可以全部用于学习，或全部用于娱乐。星期天可以进行文学艺术欣赏，也可以去旅游，在饱览祖国美好山河的同时，摄下精彩镜头，那将是别有一番情趣的。要把短时间能完成的娱乐活动，安排在日常的闲暇时间里，而把花费时间较长的娱乐活动，安排在星期天或节假日。

（三）要讲究娱乐效率

娱乐是完全必要的，但并非越多越好。

首先，要取消不必要的娱乐活动。我们曾遇到过这样的管理者，由于饮酒作乐而耽误工作。他是每天必饮，甚至每顿必饮，形成癖好，最终浪费了许多宝贵的时间。也有人沉醉于那些赌博性的“娱乐活动”，不仅起不到娱乐作用，而且还会由于“面子”和心理作用，而不能善罢甘休，成了经常性的活动。这类活动应避免。

其次，要尽量缩短娱乐时间。这似乎与时代不相符合，因为闲暇时间的延长、娱乐活动的增加是社会文明程度发展的一个象征。但时间对于每个人来说毕竟是有限的，娱乐时间过长，就不是娱乐了，同样会使人产生疲劳和厌倦。诸如打牌打到半夜，跳舞跳个通宵，第二天工作没精神，上班睡大觉，这显然不符合时代的要求。娱乐要适可而止。室内娱乐最好不要超过3小时，室外娱乐时间长的话，晚上一定要早些休息，以保证第二天的工作体力。

再次，娱乐可以与学习、工作联系起来。如举办英语联欢会，既可以练习英语，又可以娱乐；边娱乐也可以边思考工作或学习中的问题，在娱乐过程中容易产生灵感，取得意想不到的收获；也可以与朋友讨论或请教某些大家感兴趣的问题，既可以增长知识，又可以活跃气氛。这样会使娱乐活动更有意义。